

Modelo de gestión para mejorar el clima organizacional en el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila.

Adrián Mauricio García Córdoba
Septiembre de 2016

Universidad Nacional Abierta y Distancia – UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ecacen)
Maestría en Administración de Organizaciones

Modelo de gestión para mejorar el clima organizacional en el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila.

Adrián Mauricio García Córdoba

Septiembre de 2016

Trabajo de grado aplicado para optar el título de Magister en Administración de Organizaciones

Director

Adelaida Cuellar Bahamón

Administradora de Empresas

Especialista en Administración Pública

Magister en Administración de Negocios

Universidad Nacional Abierta y Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ecacen)

Maestría en Administración de Organizaciones

Dedicatoria

A Mi PADRE CELESTIAL, por ser siempre ese sentimiento de alegría, tranquilidad y serenidad, en cada momento de esta etapa de la vida que está próxima a culminar, espero ser digno por tan valioso esfuerzo.

A mis padres, mamá NANCY y papá MEDARDO, por haberme apoyado incondicionalmente sin recibir nada a cambio. Sus consejos, sus valores, su motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero sobre todo, por su amor.

A mis hijos DANIEL y MARIANA GARCIA, por ser los motores de mi vida y a mis hermanos (SANDRA, FABIAN, LILIANA Y JESUS), porque junto a ellos hemos construido un camino lleno de amor, felicidad, tolerancia y respeto.

A mi Jefe JAVIER ROJAS, por su apoyo y motivación incondicional en mi formación profesional integral, y a mi Coordinadora Académica del Sena Pitalito, BEATRIZ STERLING ROJAS, por su formación y amistad.

A mi profesora ADELAIDA CUELLAR BAHAMON, por su tolerancia y dedicación constante para que obtuviera mis logros profesionales.

Agradecimientos

Dios por ser mi motor espiritual, a mi familia quienes me han dado la fuerza para ser capaz de seguir cumpliendo las metas que me he propuesto.

A mi jefe Javier y mi Coordinadora Beatriz, quienes me han depositado su confianza para realizar mis labores profesionales dentro de la Institución SENA.

A mi Profesora Adelaida Cuellar Bahamon, guía académica, quien me ha orientado en el desarrollo de este Proyecto.

A mi prometida Milena Muñoz, por su tolerancia y comprensión.

A los aprendices del Tecnólogo Gestión Empresarial del Sena Pitalito, por su apoyo en el trabajo de campo.

A la Subdirectora Ana Mercedes Peña Atahualpa por permitir desarrollar este proyecto en la Institución más querida por los Laboyanos – Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila

Lista de Contenido

Resumen	11
Abstrac	13
Introducción	15
1. Planteamiento del Problema	17
1.1 Antecedentes	17
1.2 Situación Problema	18
1.3 Formulación del Problema	19
2. Justificación	20
2.1 Beneficios que Conlleva	21
3. Objetivos	22
3.1 Objetivo General	22
3.2 Objetivos Específicos.....	22
4. Marco Referencial	23
4.1. Marco Teórico	23
4.1.1 Conceptos.	23
4.1.2 Enfoques del clima organizacional.....	29
4.1.3 Tipos de climas.....	31
4.1.4 Dimensiones.....	32
4.2 Marco Conceptual.....	35
4.3 Marco Legal.....	35
4.4 Marco Situacional	36
4.5 Marco de Antecedentes Investigativos.....	41
5. Metodología.....	46
5.1. Esquema Metodológico	47
5.1.1. Universo o población.	47
5.1.2. Muestra.....	47
5.2. Procedimiento para la Recolección de la Información	48
5.2.1. Fuentes y técnicas para la recolección de la información	48
5.3 Instrumentos de Medición.....	49
5.4 Definiciones de las Dimensiones.....	49
5.5 Formato de la encuesta.....	52

5.6	Validación y confiabilidad del instrumento de Recolección de Datos	52
5.7	Interpretación y análisis de resultados	54
6.	Resultados de la Investigación	56
6.1	Clima laboral. Administrativos Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano	56
6.1.1	Dimensión Comunicación.....	56
6.1.2.	Dimensión Organización	59
6.1.3.	Dimensión Liderazgo.....	62
6.1.4.	Dimensión Condiciones De Trabajo	67
6.1.5.	Dimensión Remuneración.....	69
6.1.6.	Dimensión Trabajo En Equipo	70
6.1.7.	Dimensión Motivación	72
6.2.	Tabulación y análisis – clima laboral. Instructores Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano	77
6.2.1.	Dimensión Comunicación	77
6.2.2.	Dimensión Organización	80
6.2.3.	Dimensión Liderazgo.....	83
6.2.4.	Dimensión Condiciones De Trabajo	88
6.2.5	Dimensión Remuneración.....	91
6.2.6.	Dimensión Trabajo En Equipo	92
6.2.7.	Dimensión Motivación	94
6.3	Categorización de las dimensiones	98
7.	Modelo de Gestión para Mejorar el Clima Organizacional del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila	100
7.1.	Marco Legal Modelo de Gestión para Mejorar el Clima Organizacional	102
7.2.	Objetivos del Modelo de Gestión para Mejorar el Clima Organizacional.....	103
7.2.1.	Objetivo General del Modelo de Gestión	103
7.2.2.	Objetivos Específicos del Modelo de Gestión	104
7.3.	Responsables	104
7.4.	Escenarios de Trabajo	104
7.5.	Estrategias.....	105
7.6.	Finalidades	105
7.8.	Evaluación	106
7.9.	Planes a Desarrollar	108
7.9.1.	Plan De Bienestar	108

7.9.2. Plan De Incentivos.....	113
Conclusiones	121
Recomendaciones.....	122
Anexos.....	123
Bibliografía	127

Lista de Tabla

Tabla 1. Tamaño De La Muestra.	47
Tabla 2. Distribución Número de Personas a Encuestar	48
Tabla 3. Afinidad de preguntas de la encuesta.....	52
Tabla 4. Expertos del CGDSS - Pitalito Huila.....	53
Tabla 5. Rangos de Calificación de cada una de las dimensiones.	55
Tabla 6. Promedio Análisis De La Dimensión De Comunicación.....	59
Tabla 7. Promedio Análisis De La Dimensión De Organización	62
Tabla 8 Promedio Análisis De La Dimensión De Liderazgo.....	66
Tabla 9. Promedio Análisis De La Dimensión De Condiciones De Trabajo.....	68
Tabla 10. Promedio Análisis De La Dimensión De Remuneración.....	70
Tabla 11. Promedio Análisis De La Dimensión De Trabajo En Equipo.....	72
Tabla 12. Promedio Análisis De La Dimensión De Motivación	76
Tabla 13. Promedio Análisis de la Dimensión de Comunicación.....	80
Tabla 14. Promedio Análisis De La Dimensión De Organización	83
Tabla 15. Promedio Análisis De La Dimensión De Liderazgo.....	88
Tabla 16. Promedio Análisis De La Dimensión Condiciones De Trabajo.....	90
Tabla 17. Promedio Análisis De La Dimensión Remuneración	92
Tabla 18. Promedio Análisis De La Dimensión Trabajo En Equipo	94
Tabla 19. Promedio Análisis De La Dimensión De Motivación	98
Tabla 20. Calificación por tendencia promedio de las dimensiones en Administrativos.....	99
Tabla 21. Calificación por tendencia promedio de las dimensiones en Instructores	99

Tabla de Gráficas

Gráfica 1.	Comunicación entre la subdirección y el contratista.....	56
Gráfica 2.	Comunicación del Supervisor es clara	57
Gráfica 3.	Comunicación entre compañeros de trabajo	57
Gráfica 4.	Información oportuna en la organización	58
Gráfica 5.	Comunicación asertiva con mi jefe	58
Gráfica 6.	El Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano es un buen lugar para trabajar.	60
Gráfica 7.	Se capacita a la hora de ingresar al SENA.....	60
Gráfica 8.	La Institución contribuye al crecimiento personal	61
Gráfica 9.	Oportunidades de ascenso en el centro de formación	61
Gráfica 10.	Confianza del supervisor.....	62
Gráfica 11.	Se promueve el trabajo en equipo desde la subdirección.....	63
Gráfica 12.	Retroalimentación del supervisor.....	63
Gráfica 13.	Reconocimiento de las acciones y actividades que ejecuto	64
Gráfica 14.	Definición de roles en el interior del grupo de trabajo.....	64
Gráfica 15.	Liderazgo del jefe inmediato.....	65
Gráfica 16.	Trato equitativo del jefe inmediato	65
Gráfica 17.	Interés en mi persona de mi jefe inmediato	66
Gráfica 18.	Satisfacción de mi vinculación laboral.	67
Gráfica 19.	El ambiente donde trabajo es adecuado	67
Gráfica 20.	Materiales y recursos necesarios para mi trabajo.....	68
Gráfica 21.	<i>Sueldo justo de acuerdo a mis funciones.....</i>	69
Gráfica 22.	<i>Satisfacción del pago de mis honorarios.....</i>	69
Gráfica 23.	Colaboración entre las personas del centro de formación sin importar el área.....	70
Gráfica 24.	Confío en el equipo de trabajo	71
Gráfica 25.	<i>Manejo una comunicación asertiva</i>	71
Gráfica 26.	Retos y oportunidades de seguir mejorando	72
Gráfica 27.	Proponer nuevos proyectos	73
Gráfica 28.	Satisfecho con los programas de bienestar.....	74
Gráfica 29.	La dinámica de mi trabajo afecta mi salud.....	74
Gráfica 30.	Espacios para compartir temas de interés con el grupo	75
Gráfica 31.	Recibo reconocimientos y/o incentivos	75
Gráfica 32.	Comunicación entre la subdirección y el contratista.....	77
Gráfica 33.	Comunicación del Supervisor es clara	78
Gráfica 34.	Comunicación entre compañeros de trabajo	78
Gráfica 35.	Información oportuna en la organización	79
Gráfica 36.	. Comunicación asertiva con mi jefe	79
Gráfica 37.	El Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano es un buen lugar para trabajar.	81
Gráfica 38.	Se capacita a la hora de ingresar al SENA.....	81
Gráfica 39.	La Institución contribuye al crecimiento personal	82
Gráfica 40.	Oportunidades de ascenso en el centro de formación	82

Gráfica 41. Confianza del supervisor.....	84
Gráfica 42. Se promueve el trabajo en equipo desde la subdirección.....	84
Gráfica 43. Retroalimentación del supervisor.....	85
Gráfica 44. Reconocimiento de las acciones y actividades que ejecuto	85
Gráfica 45. Definición de roles en el interior del grupo de trabajo.....	86
Gráfica 46. Liderazgo del jefe inmediato.....	86
Gráfica 47. Trato equitativo del jefe inmediato	87
Gráfica 48. Interés en mi persona de mi jefe inmediato	87
Gráfica 49. Satisfacción de mi vinculación laboral	89
Gráfica 50. El ambiente donde trabajo es adecuado	89
Gráfica 51. Materiales y recursos necesarios para mi trabajo.....	90
Gráfica 52. Sueldo justo de acuerdo a mis funciones	91
Gráfica 53. Satisfacción del pago de mis honorarios.....	91
Gráfica 54. Colaboración entre las personas del centro de formación sin importar el área	92
Gráfica 55. Confío en el equipo de trabajo	93
Gráfica 56. Manejo una comunicación asertiva	93
Gráfica 57. Retos y oportunidades de seguir mejorando	94
Gráfica 58. Proponer nuevos proyectos	95
Gráfica 59. Horas Asignadas son suficientes para la ejecución de funciones.....	95
Gráfica 60. Satisfecho con los programas de bienestar.....	96
Gráfica 61. La dinámica de mi trabajo afecta mi salud.....	96
Gráfica 62. Espacios para compartir temas de interés con el grupo	97

Resumen

El presente proyecto de investigación aplicada partió de la necesidad del conocer ¿Cómo es el clima laboral del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila? Por lo tanto tuvo como objetivo general Identificar el estado actual del Clima Laboral en El Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito, mediante una encuesta aplicada, para analizar los resultados y proponer un Modelo de Gestión el cual permitirá aumentar la productividad y satisfacción en los servidores del centro de formación.

Se partió del concepto de clima organizacional entendido como la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas. Para conocer las dimensiones del clima en el Centro de Formación se desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 144 servidores de la Institución que voluntariamente quisieron participar en contestar el instrumento.

El instrumento utilizado fue una encuesta elaborada por el investigador y que está conformada por 32 preguntas y a su vez está estructurada en 7 dimensiones: la comunicación, organización, liderazgo, condiciones de trabajo, remuneración, trabajo en equipo y motivación. Teniendo en cuenta a la hora del análisis, dos áreas fundamentales como lo son los funcionarios administrativos (planta y contratistas) e instructores contratistas.

Los resultados encontrados muestran que en el área de administrativos, el clima laboral que se percibe al interior del Centro de Formación, es de un ambiente moderadamente bueno, no obstante, este es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente. Los servidores se sienten motivados y satisfechos trabajando en la entidad, las relaciones interpersonales en general son buenas, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación enfocada al trabajo en equipo.

Por otro lado, en el área de instructores contratistas, se evidencia la necesidad de potencializar todas las dimensiones desde una base descentralizada y más participativa. El proceso de inducción a personas nuevas, muestra algunas deficiencias, que deben ser atendidas, ya que dicho proceso es el punto de partida hacia el conocimiento general y específico de la entidad, generando así, sentido de pertenencia.

Existe un gran descontento a nivel general, ya que no se percibe la presencia de un programa de bienestar social que involucre a todo el equipo de trabajo. Dichos resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento centrado en la gestión del talento humano y del ejercicio del liderazgo en la institución.

Palabras claves: Clima organizacional, modelo de gestión, gestión humana

Abstrac

This applied research project came from the need to know what the work environment of the Centre for management and development sustainable Surcolombiana - Seine Pitalito-Huila? Therefore he had general objective identify the current status of the working environment in the Centre for management and development sustainable Surcolombiana - Seine Pitalito, through a survey applied to analyze the results and propose a management model which will increase productivity and satisfaction on the servers of the training centre.

Is departed from the concept of climate organizational understood as the expression of them perceptions or interpretations that the individual makes of the environment internal of the Organization in which participates; It is a multidimensional concept that incorporates dimensions relating to the structure and rules of the Organization, processes and interpersonal relationships and how the goals of the Organization are achieved. To know the dimensions of the climate in the center of training is developed a research quantitative descriptive since measured them conditions of the climate labor and described their levels of presentation in 144 servers of the institution that voluntarily wanted to participate in reply the instrument.

The instrument used was a survey by researcher and is conformed by 32 questions and at the same time is structured in 7 dimensions: communication, leadership, organization, conditions of work, remuneration, teamwork and motivation. Taking into account at the time of analysis, two key areas such as the staff trainers, contractors and administrative (plant and contractors).

The found results show that in the administrative area, the labor climate that is perceived inside the training center, is a moderately good atmosphere, however, this is rapidly changing due to multiple external factors are currently living. Them servers is feel motivated and satisfied working in the entity, the relations interpersonal in general are good, however, is must strengthen through training focused to the work in team.

On the other hand, in the area of instructors contractors, is evidence the need of empower all the dimensions from a base decentralized and more participatory. The process of induction to new people, shows some deficiencies, which must be met, since the process is the point of departure for general knowledge and specific entity, thus generating a sense of belonging.

There is a great discontent to level general, since not is perceived the presence of a program of welfare social that involve to all the team of work. Such results guide the approach of a plan of improvement focused in the management of the talent human and of the exercise of the leadership in the institution.

Words key: climate organizational, model of management, management human

Introducción

El ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado. Ser social significa que el hombre, por su misma naturaleza, tiende a establecer relaciones de cooperación e interdependencia permanentes para el logro de sus propósitos.

Las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales los colaboradores desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad.

Cada día en las organizaciones estatales se tiene más en cuenta el ambiente de trabajo para generar valor y aumentar la productividad laboral de las personas, ya que todo se relaciona directamente con su talento, el cargo que desempeñan y las condiciones del entorno organizacional que los rodea, por eso, el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y a crear condiciones al interior de la organización que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción.

El contexto laboral particular de la entidad actúa de manera directa sobre el servidor. Como un sistema social, institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien por su parte lleva consigo al trabajo ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que merece, y que es capaz de realizar, y es a través de las propiedades adaptativas de sus percepciones, que trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores con las de la entidad.

Lo anterior significa que el desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, razón suficiente para que las entidades del Estado apoyándose en los elementos que sobre el tema de

Clima Organizacional, realice acciones que les permitan diagnosticar e intervenir el clima percibido por sus servidores.

El Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito, en concordancia con lo anterior estableció dentro de sus estrategias desarrollar un Modelo de Gestión que permita mejorar el clima Organizacional en el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila, mediante una investigación aplicada, utilizando la metodología cuantitativa, descriptiva, para que de esta manera se identifiquen los factores que afectan el Clima Organizacional de la Institución.

Es por todo esto, interesados en conocer cuál es el nivel de satisfacción de los servidores, se vio la necesidad de evaluar el clima organizacional dentro del Centro de Formación a través de una herramienta válida y confiable, la cual evalúa dimensiones relacionadas con la comunicación, organización, liderazgo, condiciones de trabajo, remuneración, trabajo en equipo y motivación, el cual se debe dar a través de la comunicación, la capacidad gerencial y la consistencia, igualmente con el respeto, por medio de la aprobación de las prácticas de la organización frente a las personas, que se consigue con apoyo y espacios de participación, que permiten que los colaboradores no solo expresen sus ideas e inquietudes, sino que éstas se traduzcan en iniciativas de crecimiento y transformación, también la imparcialidad, percibida en los líderes como compromiso con la equidad y la ausencia de favoritismo y por último y no menos importante, la camaradería, la cual tiene que ver con la inteligencia emocional de los colaboradores, cómo se comportan frente a diversas situaciones, sin perder el sentido de equipo.

Aspectos estos importantes para tener un conocimiento interno de la entidad y también permitir a los servidores canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial, así mismo obtener unos resultados que permitan plantear alternativas de solución o mitigación enmarcados dentro de un plan de mejoramiento del clima organizacional propuesto para la entidad, como lo plantea el siguiente trabajo investigativo desarrollado en el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano.

1. Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe pueda tener con su equipo de trabajo, la relación entre el personal, la relación con clientes internos y externos, todos estos elementos van conformando lo que se denominará clima organizacional.

De otro lado, para las instituciones del sector público dando cumplimiento a la normatividad actualmente vigente, se ha convertido en una prioridad el mejoramiento de la motivación y compromiso de sus colaboradores, buscando entre otros aspectos aumentar la productividad laboral de las personas, relacionado directamente con la prestación del servicio a la comunidad, en este sentido poder realizar un diagnóstico del clima organizacional en el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito, constituye un elemento importante para el cumplimiento de los direccionamientos y el desarrollo integral de la organización, ya que no solo permitirán conocer el ambiente laboral actual.

La propuesta para la implementación de programas que lleven al mejoramiento del clima organizacional en general, bajo el reconocimiento de la cultura y los principios fundamentales que se constituyen en los cimientos del sistema gerencial de la organización, donde el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y a crear condiciones que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción, con el fin de incrementar el nivel de calidad en la prestación de los diferentes servicios a la comunidad.

Actualmente el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito, según su plan de desarrollo plantea la necesidad de realizar una medición en este sentido a través de una herramienta altamente calificada y validada en el sector público o privado, la cual deberá tener en cuenta aspectos relacionados con la sociología de la empresa, la existencia de conflictos

interpersonales y su localización, características de la organización informal, existencia de rivalidades y el desempeño de diferentes liderazgos – tanto formales como informales – la percepción que las personas tienen con respecto a su organización, sus directivos, el cargo que desempeñan y su papel como parte integrante de la misma. La identificación como tal es un procedimiento para medir y evaluar el medio ambiente en una organización, resultante de los procesos de convivencia, comunicación e interacción permanentes, valiéndose de un instrumento con diferentes componentes que pueden ser de carácter psicológico o sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma rigurosa para asegurar la validez y confiabilidad de sus resultados. Resultados de contratación en los últimos años

1.2 Situación Problema

El Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila como Centro de Formación en el Surcolombiano, cuya misión es la de “cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país”, bajo la dirección de la Subdirectora ANA MERCEDES PEÑA ATAHUALPA reconoce la importancia de tener un personal idóneo, facultado para el adecuado desarrollo en sus funciones y actividades en procura de la consecución del Plan Operativo Anual de la entidad SENA.

El capital humano con que cuenta el Centro de Formación es de 14 administrativos, 161 instructores contratistas y 56 Administrativos contratistas que desarrollan contratos de prestación de servicios.

Puestos de trabajo en los que no existe continuidad en los procesos, dado que tienen alta rotación de personal y en ocasiones son desempeñados sin compromiso, lo que genera a su vez un bajo desempeño en las actividades desarrolladas y aumenta los índices de insatisfacción de la comunidad.

Adicional al interior de la institución se percibe:

- Influencia del sector político, lo que genera inestabilidad laboral.
- Limitaciones de tiempo para su contratación y conocer a cabalidad sus funciones.
- Existen factores que afectan las relaciones interpersonales.

1.3 Formulación del Problema

Surge entonces la pregunta ¿El clima organizacional del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila, en la actualidad es el adecuado?

2. Justificación

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos al interior del Centro de Formación, permitiendo además, presentar una propuesta para introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura administrativa, además de ser un indicador de la gestión al interior de la administración mediante claros diagnósticos sobre cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que se implementan y como los perciben sus colaboradores. Esta retroalimentación aporta de manera significativa a los planes de acción, productividad y desarrollo e influye directamente en sus resultados. Adicionalmente se convierte en un instrumento clave para procesos de certificación de la calidad.

El no contar con un clima organizacional que reúna las condiciones que satisfagan las expectativas del personal que labora en el Centro de Formación, ha dado lugar a que en los últimos años exista desmotivación en los empleados, deterioro de las relaciones interpersonales, falta de iniciativa, poca creatividad y colaboración, apatía al trabajo, inestabilidad emocional, pérdida de valores éticos y morales, desconfianza y falta de compañerismo, entre otros; aspectos que perjudican no solo el ambiente laboral interno, sino la prestación de servicios a los clientes y la imagen de la compañía.

Las directivas en su afán por cumplir con sus objetivos para el Plan de Acción Anual no han tomado en cuenta al recurso humano, principal potencial que poseen las organizaciones, con características y propiedades propias específicas. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Por tal motivo, se puede reconocer la importancia de diseñar un Modelo De Gestión Para Mejorar El Clima Organizacional En El Centro De Gestión Y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – Sena Pitalito Huila.

2.1 Beneficios que Conlleva

Aportes y herramientas que le permitan al Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito, realizar la intervención necesaria para mejorar o solucionar la problemática que se haya detectado.

Apoyo al mejoramiento de la medición y el análisis de las percepciones del ambiente de las organizaciones que tienen sus miembros, lo cual brinda herramientas a los directivos para mejorar el bienestar de sus colaboradores.

Cualificación del servicio prestado a la comunidad, aportando al mejoramiento continuo como objetivo de la calidad.

Incremento de la productividad o servicios prestados por la entidad a los ciudadanos o clientes externos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Identificar el estado actual del Clima Laboral en El Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito, mediante una encuesta aplicada, para analizar los resultados y proponer un Modelo de Gestión el cual ayudará a mejorar el clima organizacional del Centro de Formación.

3.2 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico del estado del clima laboral en que se encuentra actualmente el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito mediante una encuesta.

Describir las condiciones de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional.

Analizar las fortalezas y debilidades relacionadas con las dimensiones medidas.

Presentar una propuesta o plan de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas en el diagnóstico y dirigido a mejorar el clima de la Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito.

4. Marco Referencial

4.1. Marco Teórico

El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960. No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista.

Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. “Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.” (BRUNET, 1992)

Dentro del ámbito de la psicología social el concepto de clima organizacional, es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la sicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros.

4.1.1 Conceptos.

En el estudio realizado por Gómez Rada se hace referencia sobre “Las primeras alusiones al término de clima organizacional que encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico”. (TORO. 1992)

Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto. Álvarez (1992), realizó un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran:

Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos

críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Dubrán (1974), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes.

Gibson y colaboradores (1984), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Toro (2001), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comporta mentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Según Toro el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual. (GOMEZ. 2004).

Díaz, define el clima organizacional como la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son

relativamente estables en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra” (DIAZ. 2008).

Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un “constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven” (TORO. 1998)

El clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

De otro lado las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros etc.).

Ya en la función pública se define el clima organizacional como “el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de la administración municipal, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento. (DAFP. 2001).

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, expectativas y sistemas de valores, entre otros, pero se articula con el medio laboral en que se actúa.

Así la percepción es el punto de unión entre las condiciones de la entidad y el comportamiento de los empleados o colaboradores. “El conocer de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del servidor público.” (DAFP. 2001).

Por tanto el clima organizacional es la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas. Se habla de una percepción o representación de las realidades del trabajo y no de la opinión de esas realidades ni de la actitud hacia ellas y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas. Es una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo o una empresa.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección, área o departamento dentro de una misma empresa. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

4.1.2 Enfoques del clima organizacional.

Otro aspecto importante, es poder conocer los enfoques o modelos que se han propuesto del clima organizacional para determinar su naturaleza.

Según Gómez, para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador.

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales si se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.” (JONSON. 2004).

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Así mismo, lo más relevante de éste enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, b) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus inversiones y c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. (GOMEZ. 2001).

4.1.3 Tipos de climas.

Díaz, define los tipos de climas existentes en las organizaciones de la siguiente forma:

Clima tipo autoritario – explotador. La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

Clima tipo autoritario – paternalista. Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima tipo participativo – consultivo: es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer Las necesidades de prestigio y de estima.

Clima tipo participativo – en grupo. Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y le personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación. (DIAZ. 2008)

4.1.4 Dimensiones.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación fin de lograr los objetivos propuestos de riesgos calculados.

Relaciones. Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto de pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia para la organización y el valor que siente un trabajador al sentirse un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.” (LITWIN. 2008)

A partir de las dimensiones según **Litwin y Stinger**, se plantea que para el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, SENA Pitalito Huila, el modelo de gestión debe contener las siguientes dimensiones, las cuales fueron avaladas por el grupo de expertos del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, SENA Pitalito Huila (Subdirectora, Coordinadora Talento Humano, Coordinador de Formación Profesional y Coordinadora Administrativa y Financiera), razón por la cual se valida el modelo de gestión.:

Comunicación: es una de las dimensiones fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la misma. La comunicación cumple una serie de funciones importantes dentro del Centro de Formación porque proporciona información a los

procesos internos, posibilita funciones de mando, toma de decisiones, y soluciones de problemas, razones que influyeron para que se estudiara esta variable.

Organización: cada organización tiene una estructura empresarial acorde a sus funciones, es el lugar donde se desarrollan todas las operaciones productivas que conllevan al crecimiento económico de la misma.

Liderazgo: dimensión que se encuentra relacionada con la autoridad, permite identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe.

Condiciones de trabajo: para la ejecución de las operaciones dentro de una empresa siempre es de vital importancia el confort, el cual ayuda a la motivación de los empleados a desarrollar sus funciones de una manera eficiente y eficaz.

Remuneración: una de las dimensiones centrales de esta investigación, ya que el motivo principal de un trabajador es su pago, por lo tanto ellos considerarán pertinentes si su pago es apropiado para las funciones que realizan y si está de acuerdo con el proceso de cobro para adquirirlo.

Trabajo en equipo: cuando se desea tener una actividad al 100%, el trabajo en equipo es esencial, ya que éste es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo.

Motivación: con esta dimensión se busca identificar los factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicos y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo.

4.2 Marco Conceptual

Para el propósito del presente trabajo se define el clima organizacional como La forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Para este fin se utilizaron 8 dimensiones:

Institucional, Infraestructura, Equipos, Herramientas y Materiales, Ejecución de las Labores, Condiciones Contractuales, Relaciones Interpersonales, Relación Contratista – Jefe Inmediato, Desarrollo Personal, Bienestar Institucional.

4.3 Marco Legal

La Resolución 2646 del 17 de julio de 2008. Ministerio de Protección Social. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. En este decreto se definen las Características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor. Define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo.

El Decreto Ley 1567 de 1998 reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de bienestar, donde la finalidad establecida en el artículo 21, busca propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la

identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño; fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social; desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad.

4.4 Marco Situacional

La normatividad que regula al SENA desde 1957 como institución encargada de ofrecer y ejecutar la formación profesional en el país. La norma básica más reciente que regula al SENA en su conjunto y en particular en lo dispuesto sobre su naturaleza es la Ley 119 de 1994 de Reestructuración, que define a la institución como "un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social". 13

La Ley mantiene la unidad jurídica y organizativa de la Entidad; su carácter estatal de interés público; su dirección y administración tripartita (gobierno, trabajadores y empresarios) en los niveles nacional y regional; su adscripción al Ministerio de Trabajo con carácter descentralizado, es decir, con administración independiente. Define su misión de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, en función de las necesidades de desarrollo del país. Establece el manejo autónomo de su presupuesto y el carácter redistributivo de la asignación de los recursos entre regiones, sectores económicos y niveles de la producción.

Así mismo el SENA, es parte integral del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, de acuerdo con lo establecido en la Ley 29 de 1990 que en su decreto 585 de 1991, señala "le corresponde adelantar actividades de formación profesional de conformidad con las normas

vigentes, dirigidas a transferir tecnología de utilización inmediata en el sector productivo; realizar programas y proyectos de investigación aplicada y desarrollo tecnológico y orientar la creatividad de los trabajadores colombianos”.¹⁴

En consonancia con las articulaciones e incorporaciones que se propone, la Entidad debe orientar su acción educativa hacia el mejoramiento de la calidad, la democratización y la descentralización, haciendo énfasis en el trabajo productivo y creativo de los trabajadores colombianos.

Por ello, la calidad de la formación profesional es inherente a un proceso planeado, permanente y sistemático para entender, proveer y asegurar la oferta de formación dirigida a los diferentes sectores económicos y niveles tecnológicos que en ellos conviven. La formación, entendida como una acción democrática y descentralizada, se desarrolla con equidad social y comprende los procesos tecnológicos desde los más simples hasta los más complejos en las diversas regiones y poblaciones, para lo cual el SENA, bajo un enfoque de gestión gerencial, diseña, mejora y autocontrola sus acciones.

Misión

El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país (SENA, 2013).

Visión

En el 2018 el SENA será reconocido por la efectividad de su gestión, sus aportes al empleo decente y a la generación de ingresos, impactando la productividad de las personas y de las empresas; que incidirán positivamente en el desarrollo de las

regiones como contribución a una Colombia educada, equitativa y en paz. (SENA, 2013)

Objetivos

Dar formación profesional integral a los trabajadores de todas las actividades económicas, y a quienes sin serlo, requieran dicha formación, para aumentar por ese medio la productividad nacional y promover la expansión y el desarrollo económico y social armónico del país, bajo el concepto de equidad social redistributiva.

Fortalecer los procesos de formación profesional integral que contribuyan al desarrollo comunitario a nivel urbano y rural, para su vinculación o promoción en actividades productivas de interés social y económico.

Apropiar métodos, medios y estrategias dirigidos a la maximización de la cobertura y la calidad de la formación profesional integral.

Participar en actividades de investigación y desarrollo tecnológico, ocupacional y social, que contribuyan a la actualización y mejoramiento de la formación profesional integral.

Propiciar las relaciones internacionales tendientes a la conformación y operación de un sistema regional de formación profesional integral dentro de las iniciativas de integración de los países de América Latina y el Caribe.

Actualizar, en forma permanente, los procesos y la infraestructura pedagógica, tecnológica y administrativa para responder con eficiencia y calidad a los cambios y exigencias de la demanda de formación profesional integral.

Funciones

Impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación profesional integral, para hacer de él un ciudadano útil y responsable, poseedor de valores morales éticos, culturales y ecológicos.

Velar por el mantenimiento de los mecanismos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, relacionadas con el contrato de aprendizaje.

Organizar, desarrollar, administrar y ejecutar programas de formación profesional integral, en coordinación y en función de las necesidades sociales y del sector productivo.

Velar porque en los contenidos de los programas de formación profesional se mantenga la unidad técnica.

Crear y administrar un sistema de información sobre oferta y demanda laboral.

Adelantar programas de formación tecnológica y técnica profesional, en los términos previstos en las disposiciones legales respectivas.

Diseñar, promover y ejecutar programas de formación profesional integral para sectores desprotegidos de la población.

Dar capacitación en aspectos socioempresariales a los productores y comunidades del sector informal urbano y rural.

Organizar programas de formación profesional integral para personas desempleadas y subempleadas y programas de readaptación profesional para personas discapacitadas.

Expedir títulos y certificados de los programas y cursos que imparta o valide, dentro de los campos propios de la formación profesional integral, en los niveles que las disposiciones legales le autoricen.

Desarrollar investigaciones que se relacionen con la organización del trabajo y el avance tecnológico del país, en función de los programas de formación profesional.

Asesorar al Ministerio del Trabajo en la realización de investigaciones sobre recursos humanos y en la elaboración y permanente actualización de la clasificación nacional de ocupaciones, que sirva de insumo a la planeación y elaboración de planes y programas de formación profesional integral.

Asesorar al Ministerio de Educación Nacional en el diseño de los programas de educación media técnica, para articularlos con la formación profesional integral.

Prestar servicios tecnológicos en función de la formación profesional integral, cuyos costos serán cubiertos plenamente por los beneficiarios, siempre y cuando no se afecte la prestación de los programas de formación profesional.

Deber de los Servidores Públicos del SENA

Aportar a la misión institucional, cumpliendo con compromiso, eficacia y responsabilidad la función asignada.

Proponer acciones que permitan mejorar y cumplir con mayor efectividad los procesos y procedimientos de la Institución.

Contribuir a la productividad del SENA, haciendo buen uso del tiempo destinado al cumplimiento de su labor utilizando toda la capacidad productiva.

Fidelidad a la Institución, actuando de buena fe y conservando la debida reserva de la información de la entidad.

Acatar las órdenes e instrucciones que se le indiquen, cuando estén dentro del marco legal y del ámbito de su competencia.

4.5 Marco de Antecedentes Investigativos

A continuación se enuncian las principales investigaciones que se han realizado en el área:

“Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia”

(1994–2005) Diana Vega; Alejandra Arévalo; Jhennifer Sandoval; Maria Constanza Aguilar; Javier Giraldo Universidad Santo Tomás. Trabajo de grado en pregrado psicología.

Resumen

El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. Así, el objetivo de este artículo es presentar el panorama de los estudios de clima organizacional (CO) en Bogotá, D.C. (Colombia), hallados en 10 instituciones de educación superior y 2 bibliotecas públicas, de los años 1994 a 2005. Se revisaron 168 documentos, de los cuales se tomaron, como base para el presente artículo, 93 en psicología del trabajo y las organizaciones y áreas relacionadas con la gestión humana; de estos, a su vez, 67 son trabajos de grado (48 en pregrado y 19 en postgrado), 11 artículos científicos y 15 libros. Esta revisión permitió identificar las diferentes definiciones, los autores más representativos citados en los trabajos consultados, los factores asociados al estudio del clima organizacional, los instrumentos utilizados para medirlo y el abordaje del tema que se hace desde diferentes disciplinas en el contexto objeto de estudio.

“Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia”. (2.002001). Gregorio Calderón Hernández. Artículo a partir del

trabajo de investigación del posgrado en gerencia del talento Humano de la universidad de Manizales.

Resumen

La gestión del talento humano en el sector público se ha centrado en la administración de personal, y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales. Con la finalidad de indagar sobre el aporte de la gestión humana al cumplimiento de la misión del Estado, se realizó la siguiente investigación en 39 entidades públicas de las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia, cuyas preguntas centrales fueron: cuál es el perfil de los gerentes de talento humano en las entidades objeto de estudio?, cuál es el aporte de las áreas de recursos humanos a la gestión estratégica de las entidades?. ¿Cómo están las prácticas de talento humano en el sector estudiado? Lo encontrado muestra un desfase significativo entre el deber ser y lo que efectivamente hacen en esas áreas las entidades departamentales y municipales.

Puede afirmarse que la gestión humana en las organizaciones estatales estudiadas está en deuda frente a las expectativas de los altos directivos institucionales y los avances y desarrollos teóricos de la disciplina. En las áreas del talento humano la función tradicional de carácter administrativo y poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones.

“Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira” 2008. Tesis de grado. Especialización en gestión de calidad y normalización. Isis Duque Londoño Universidad Tecnológica de Pereira.

Resumen

El presente trabajo partió de la pregunta ¿Cómo es el clima laboral del Cuerpo técnico de Investigaciones (CTI) de la Fiscalía General de la Nación (FGN) seccional Pereira y cuál debe

ser su Plan de mejoramiento? Por lo tanto tuvo como objetivo general Identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación Seccional Pereira y proponer un plan de mejoramiento que permita aumentar la productividad y satisfacción en los servidores de la seccional.

Se partió del concepto de clima organizacional entendido como la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas. Para conocer las dimensiones del clima en el CTI se desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 111 servidores de las ocho dependencias del CTI que voluntariamente quisieron participar en contestar el instrumento.

El instrumento utilizado fue una encuesta elaborada por la investigadora y que está conformada por 61 preguntas y a su vez está estructurada en tres partes: la primera parte que indaga las variables socio demográficas, la segunda indaga por las ocho variables del clima organizacional (objetivos, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones, cooperación y comunicación, control) y la tercera parte contiene tres preguntas de respuesta abierta que buscan complementar aspectos de la parte dos.

Los resultados encontrados muestran que en general, el clima laboral que se percibe al interior del CTI, es de un ambiente moderadamente bueno, no obstante, este es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente.

“Estudio Del Clima Organizacional En Una Empresa De Manufactura, A Través De Una Intervención De Desarrollo Organizacional” 2015. Artículo de Investigación. Autores: María Leticia Verdugo Tapia, Josefina Ochoa Ruiz, Elva Leticia Parada Ruiz, José María Güereña de la Llata

Resumen:

En este artículo, se presentan resultados de un estudio del Clima Organizacional realizado en la planta instalada en la Ciudad de Hermosillo, Sonora, México, de una empresa global de manufactura, a través de una intervención de Desarrollo Organizacional. Para llevar a cabo la fase diagnóstico en la intervención, se elaboró un cuestionario y se incluyeron en el mismo las siguientes dimensiones: Comunicación, Motivación, Liderazgo, Remuneración, Entrenamiento y Capacitación, Ambiente de Trabajo, Toma de Decisiones y Sistemas de apoyo. Se incluyen resultados que se obtuvieron las dimensiones estudiadas, así como recomendaciones de planes de acción para mejorarlas.

“La cultura organizacional enfocada a la responsabilidad social empresarial y la relación con el recurso humano: una propuesta de estudio”. 2015. Artículo de Investigación. Autores: Villalón-Cañas, Rocío. Jacobo Hernández, Carlos A. Ochoa Jiménez, Sergio

Resumen:

La organización opera para alcanzar metas que le den ventajas frente a sus competidores; sin embargo no sólo se dirige para generar ganancias o productos, sino también para crear un personal consiente y motivado, logrando de esta manera un progreso para la empresa y para su Recurso Humano (RH). En este sentido el modelo de negocio se transmite por medio de la Cultura Organizacional (CO), misma que conlleva la forma de interactuar del persona; observando la misión, visión, objetivos, valores y actitudes predominantes dentro de la misma, así como las aspiraciones de cada uno de los trabajadores y su relación directa con el cumplimiento de los objetivos dentro de la empresa, conformando así la identidad de la propia organización.

Ahora bien, considerando que el objetivo esencial de la empresa cuando decide implementar estrategias basadas en la Responsabilidad Social (RSE) debe ser el de promover la contribución al desarrollo sostenible incluyendo el bienestar de sus grupos de interés podemos determinar cómo ésta debe tener de referente a la CO como un atributo fundamental. Este trabajo se presenta con el propósito de crear un modelo que ayude a determinar las acciones relacionadas con el RH-CO-RSE así como el impacto de las estrategias implementadas dentro de la organización con relación a esos tres conceptos.

5. Metodología

En este proyecto se utilizará la metodología descriptiva y cuantitativa. A partir de la evaluación del Clima Organizacional del CGDSS – SENA Pitalito, se podrá identificar factores que están afectando el ambiente laboral en el Centro de Formación y así realizar una propuesta como plan de mejoramiento para la entidad. Este constará de cuatro etapas.

Etapas 1:

Diseñar encuesta para evaluar el clima organizacional del Centro de Formación. En esta etapa, se empezará a diseñar la encuesta, donde se tendrán en cuenta indicadores sociales. Para esta actividad se tendrá un tiempo estimado en su desarrollo. El registro de las actividades se debe ejecutar constantemente, ya que la meta es sacar una muestra verdadera para sacar conclusiones y resultados.

Etapas 2:

Tabular la información recolectada.

Etapas 3:

Analizar cada uno de los resultados obtenidos en la encuesta y así identificar los factores a favor y en contra que ha tenido el modelo dentro de su desarrollo o ejecución.

Etapas 4:

Elaborar el Modelo de Gestión que sirva como apoyo a la ejecución del modelo empresarial en el área administrativa del Centro de Formación. Obteniendo los resultados de la encuesta, se sacarán conclusiones y recomendaciones que sirvan como apoyo a la ejecución del modelo empresarial.

5.1. Esquema Metodológico

El tipo de investigación a utilizar será la aplicación del sistema y la verificación de cómo este sistema afecta positivamente el éxito del clima organizacional de la entidad, permitiendo la consolidación de un ambiente favorable. Se requieren cifras históricas de empleados contratados en la Institución, para contrastarlas con las cifras de proyectos fallidos previa utilización del sistema, con la esperanza de que sean menores.

5.1.1. Universo o población.

De acuerdo a la oficina de contratación de centro, 231 Empleados del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, Pitalito Huila.

5.1.2. Muestra.

Tabla 1. Tamaño De La Muestra.

Cálculo Del Tamaño De Una Muestra	
Error	5,0%
Tamaño Población	231
Nivel De Confianza	95%
Tamaño De La Muestra =	144

Fuente: Autor

Imagen 1. Fórmula Tamaño de la Muestra

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

Fuente: Autor

Tabla 2. Distribución Número de Personas a Encuestar

<i>Área</i>	<i>No. de personas</i>	<i>%</i>	<i>Muestra por área</i>
Funcionarios de planta	14	6%	9
Administrativos contratistas	56	24%	35
Instructores contratistas	161	70%	100
<i>Total</i>	<i>231</i>	<i>100%</i>	<i>144</i>

Fuente: Autor

Realizar encuestas a 144 empleados del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – Sena, de manera aleatoria, con el fin de percibir los factores que están afectando el clima organizacional en el Centro de Formación.

5.2. Procedimiento para la Recolección de la Información

Para la recolección de la Información se utilizará un formato establecido. El diseño de una encuesta, donde se registran las dimensiones COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN, LIDERAZGO, CONDICIONES DE TRABAJO, REMUNERACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO y MOTIVACIÓN. Ver Anexo 1.

Por lo tanto la técnica a utilizar es: La Observación Participante, Activa o Directa: en donde el investigador o los investigadores participan en el proceso investigativo desde el mismo lugar donde acontecen los hechos.

5.2.1. Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Fuentes Primarias

Encuestas.

La encuesta es la principal fuente de información en la investigación, toda vez que permitirá conocer de forma masiva algunos rasgos que caracterizan las actitudes y opiniones que tienen los trabajadores del clima actual.

Se determina el uso de este instrumento teniendo en cuenta que dentro de los estudios que se han realizado sobre clima organizacional en Colombia, se encuentra que una de las universidades con mayor experiencia en este tema es la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Se tomará como base la preparación de un formulario de encuesta que se dirigirá y aplicará en el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila, con el fin de determinar cuáles son los factores internos y externos que afectan el clima organizacional y de esta forma corroborar su opinión y posición frente al ambiente actual de trabajo.

5.3 Instrumentos de Medición

Se destaca que para el trabajo de investigación se aplica como instrumento una encuesta, la cual será dirigida a los trabajadores del Centro de Formación, teniendo en cuenta que contiene diferentes dimensiones a evaluar que permitirán determinar en cifras el malestar de clima organizacional que se presenta..

5.4 Definiciones de las Dimensiones

Teniendo en cuenta que el objetivo y diseño de esta encuesta es el de conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre el clima organizacional del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila, se analizaron siete (7) dimensiones que se considera, permitirán hacer un mejor análisis de los resultados y tomarlas como base para el diseño de las estrategias de mejora. Dichas dimensiones son:

Comunicación: es una de las dimensiones fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la misma. La comunicación cumple una serie de funciones importantes dentro del Centro de Formación porque proporciona información a los procesos internos, posibilita funciones de mando, toma de decisiones, y soluciones de problemas, razones que influyeron para que se estudiara esta variable.

Organización: cada organización tiene una estructura empresarial acorde a sus funciones, es el lugar donde se desarrollan todas las operaciones productivas que conllevan al crecimiento económico de la misma. Por lo tanto, en esta dimensión, se desea conocer la percepción de los encuestados del cómo ven a la Institución Sena en el área laboral, si es un lugar amigable, si se puede conseguir ascensos y si contribuye al crecimiento personal.

Liderazgo: dimensión que se encuentra relacionada con la autoridad, permite identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe. Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del liderazgo formal (autoridad conferida a un individuo por la posición que ocupa de acuerdo a la estructura de la organización), y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; se busca medir la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. La confianza que el jefe inspira es un aspecto que las preguntas propuestas evalúan.

Condiciones de trabajo: para la ejecución de las operaciones dentro de una empresa siempre es de vital importancia el confort, el cual ayuda a la motivación de los empleados a desarrollar sus funciones de una manera eficiente y eficaz. En esta dimensión los trabajadores darán su opinión acerca de su vinculación satisface sus necesidades, si los materiales y recursos necesarios para la ejecución de sus labores son suficientes.

Remuneración: una de las dimensiones centrales de esta investigación, ya que el motivo principal de un trabajador es su pago, por lo tanto ellos considerarán pertinentes si su pago es

apropiado para las funciones que realizan y si está de acuerdo con el proceso de cobro para adquirirlo.

Trabajo en equipo: cuando se desea tener una actividad al 100%, el trabajo en equipo es esencial, ya que éste es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Dentro de esta dimensión se pretende analizar la percepción de los trabajadores con respecto a sus compañeros, confianza entre el equipo y manejo de una comunicación asertiva entre ellos.

Motivación: con esta dimensión se busca identificar los factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicos y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo. Las preguntas formuladas en esta variable suministran información con la cual es posible medir las actitudes del individuo correlacionadas con su pertenencia a la organización que se expresan en niveles de satisfacción, indicadores de la motivación y condiciones existentes en la empresa. Además, señalan comportamientos que, a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado.

En cada una de las dimensiones se conformaron afirmaciones, para un total de treinta y dos (32). Para el mejor entendimiento de los resultados y la correcta tabulación de la información, se definieron criterios utilizados de la siguiente manera, mediante la escala likert:

Totalmente de acuerdo: el encuestado tiene el más alto grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

De Acuerdo: el encuestado se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

Ni de acuerdo ni en desacuerdo: el encuestado no manifiesta mayor interés en las afirmaciones enunciadas.

En Desacuerdo: el encuestado no se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

Totalmente en desacuerdo: el encuestado no tiene el más mínimo grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

Tabla 3. Afinidad de preguntas de la encuesta

Dimensión	Pregunta No.
Comunicación	1, 2, 3, 4, 5
Organización	6, 7, 8, 9
Liderazgo	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
Condiciones de trabajo	18, 19, 20
Remuneración	21, 22
Trabajo en Equipo	23, 24, 25
Motivación	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32

Fuente: Autor

5.5 Formato de la encuesta

Ver anexo 1. Formato de encuesta clima organizacional.

5.6 Validación y confiabilidad del instrumento de Recolección de Datos

Para Hernández, Fernandez y Baptista (1.998) “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir” (p.243)

La validación del instrumento diseñado para conocer el clima organizacional del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, SENA Pitalito Huila, se obtuvo a partir del juicio

de expertos, donde se les dio a conocer en una reunión, el trabajo a realizar, explicando la metodología seleccionada y el instrumento seleccionado.

Tabla 4. Expertos del CGDSS - Pitalito Huila

<i>Experto</i>	<i>Nombres y apellidos</i>	<i>Cargo</i>	<i>Descripción del Cargo</i>
1	Ana Mercedes Peña Atahualpa	Subdirectora	Ordenadora del gasto de todas las actividades administrativas y financieras del Sena Pitalito
2	Ginna Andrea Arcos	Coordinadora Área Talento Humano	Funcionaria de planta quien se encarga de promover el clima organizacional en el Centro de Formación
3	Javier Rojas Peña	Coordinador de Formación Profesional	Funcionario de Planta, experto en el área académica, quien se encarga de las actividades de formación en la Institución Sena Pitalito
4	Gloria Esperanza Meneses	Coordinadora Administrativa y financiera	Experta en el área administrativa y financiera, quien tiene la tarea de aprobar los contratos de personal, proveedores, entre otros

Fuente: Autor

Actividad que se revisó en todas las fases de la investigación, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto a Promoción y Metodología se refiere y así facilitar el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación y al considerar la misma, hacer las correcciones que tuvieran lugar, para de esta forma garantizar la calidad y certidumbre del modelo. Cada experto recibió una encuesta de validación, donde se recogió la información. Esta encuesta contiene los siguientes aspectos de información por cada dimensión: comunicación, organización, liderazgo, trabajo en equipo, condiciones de trabajo y motivación.

Luego de la revisión de parte de los expertos se procedió a: (a) en los ítems con 100% de coincidencia favorable entre los expertos, semejaron incluidos en el cuestionario, (b) en los ítems donde hubo un 100% de coincidencia desfavorable entre los expertos se excluyeron del




instrumento, (c) donde existió acuerdo parcial entre los expertos se revisaron los ítems, se reformularon y nuevamente se validados.

Con respecto a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, Sánchez y Guarisma (1.995) plantean que una medición es confiable o segura, cuando aplicada repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados” (p. 85). Por ello con el fin de revisar, evaluar y determinar la confiabilidad del instrumento, así como la detección de dificultades se ejecutó una prueba piloto a un grupo individuos que no fueron incluidos en la muestra, en dos oportunidades diferentes. Realizadas ambas aplicaciones se compararon los resultados obtenidos y no se detectaron discrepancias, por lo tanto se consideró confiable el instrumento de recolección de datos.

5.7 Interpretación y análisis de resultados

Teniendo en cuenta las dimensiones definidas para el análisis de estos resultados, se aplicaron las encuestas a la totalidad de la muestra 144 funcionarios del Centro de Gestión y Desarrollo sostenible Surcolombiano – SENA PITALITO y se procedió a la tabulación y análisis de los resultados, manteniendo la relación entre dimensión y pregunta. Se evaluaron tendencias positivas agrupando las respuestas como de acuerdo y muy de acuerdo, y tendencia negativa agrupando las respuestas en desacuerdo y muy en desacuerdo, creando rangos de calificación, los cuales identificarán las dimensiones que están como fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades.

Tabla 5. Rangos de Calificación de cada una de las dimensiones.

Descripción	Rango	
Fortaleza	De 4.0 a 5.0	
Oportunidad de Mejora	De 3.0 a 3.9	
Debilidad	De 1.0 a 2.9	

Fuente: Autor

Además se dividió el análisis en dos áreas: ADMINISTRATIVOS (planta – contratistas) e INSTRUCTORES, debido a que la primera área cumple funciones netamente de oficina y en la segunda área cumplen funciones académicas.

Cabe resaltar que en el momento de la aplicación del instrumento, para la afirmación número 28 “Las horas asignadas para el cumplimiento de las actividades mensuales (administrativas, formativas, investigación, etc) son suficientes. (Si aplica)” la respondieron sólo el área de instructores ya que dicha afirmación hace referencia a las actividades netamente de formación académica.

6. Resultados de la Investigación

En el análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, se establece realizar un estudio por separado en las áreas Administrativas (Funciones planta – apoyos administrativos contratistas) e Instructores Contratistas, ya que en cada una de ellas las funciones que cumplen son diferentes. Se comenzará con el área administrativa y posteriormente con el área de Instructores Contratistas.

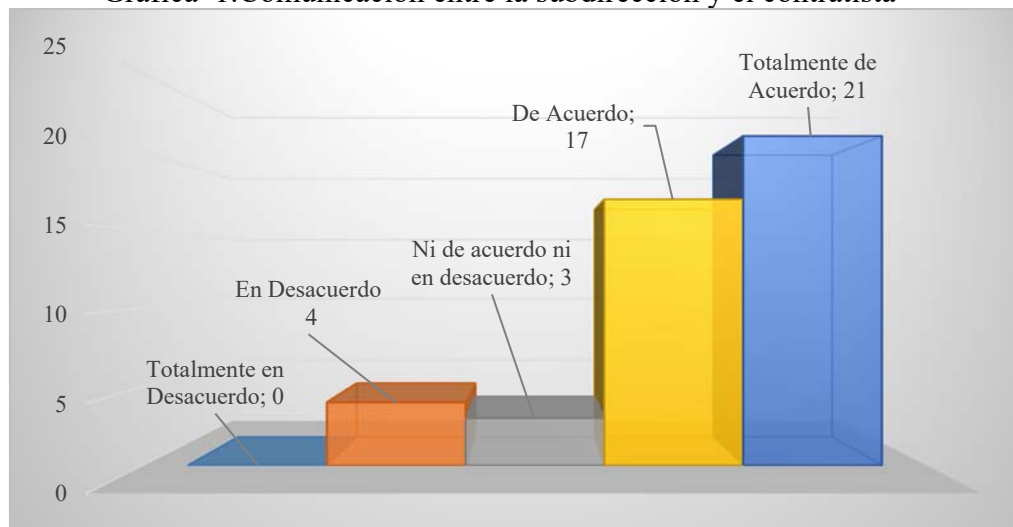
6.1 Clima laboral. Administrativos Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano

6.1.1 Dimensión Comunicación

Afirmación 1:

La comunicación interna en la organización desde la subdirección del centro de formación, es una actividad permanente, planificada y oportuna.

Gráfica 1. Comunicación entre la subdirección y el contratista

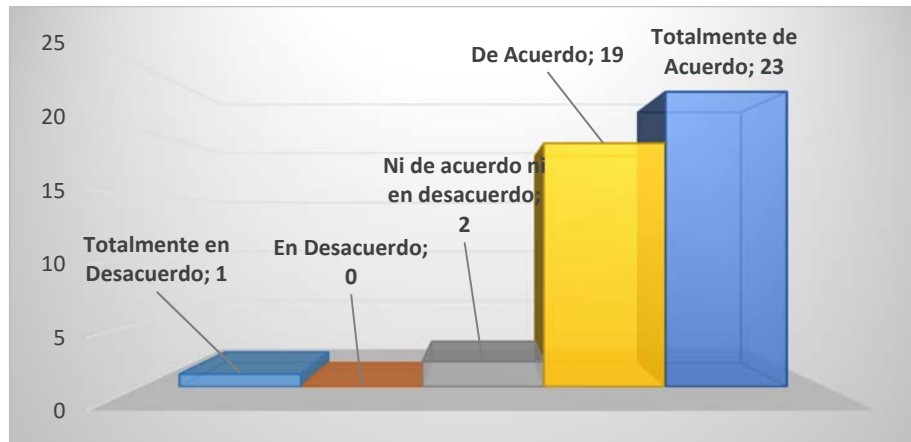


Fuente: Autor

Afirmación 2:

El supervisor informa de manera clara y concisa los procedimientos para el desarrollo de las actividades del instructor y/o administrativo.

Gráfica 2. Comunicación del Supervisor es clara

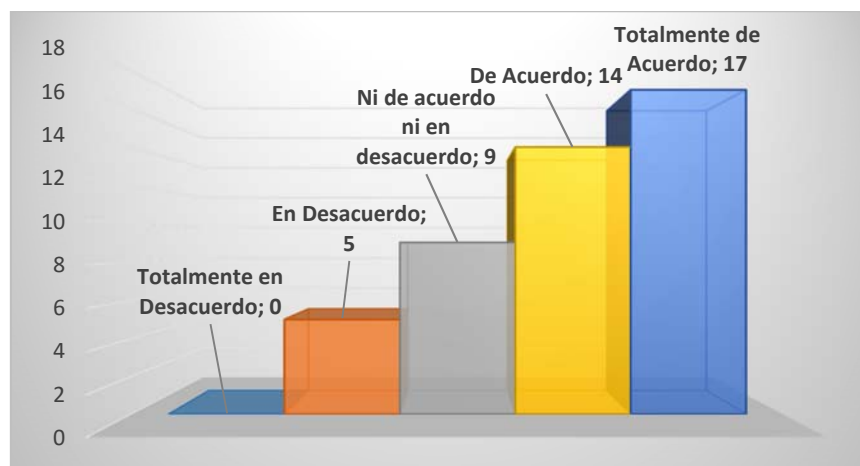


Fuente: Autor

Afirmación 3:

Existe una comunicación efectiva y asertiva entre los compañeros de trabajo.

Gráfica 3. Comunicación entre compañeros de trabajo

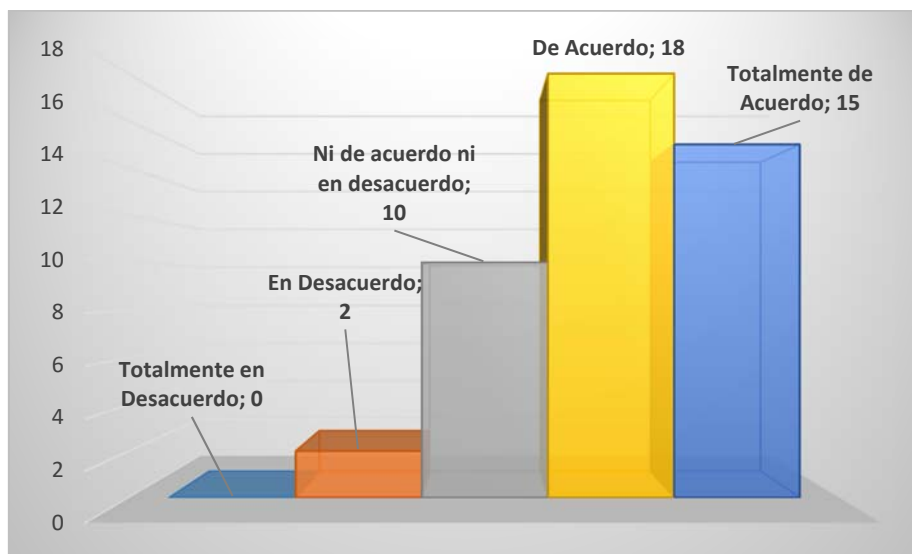


Fuente: Autor

Afirmación 4:

Se informa de manera oportuna los cambios y actualización de los procedimientos de la organización.

Gráfica 4. Información oportuna en la organización

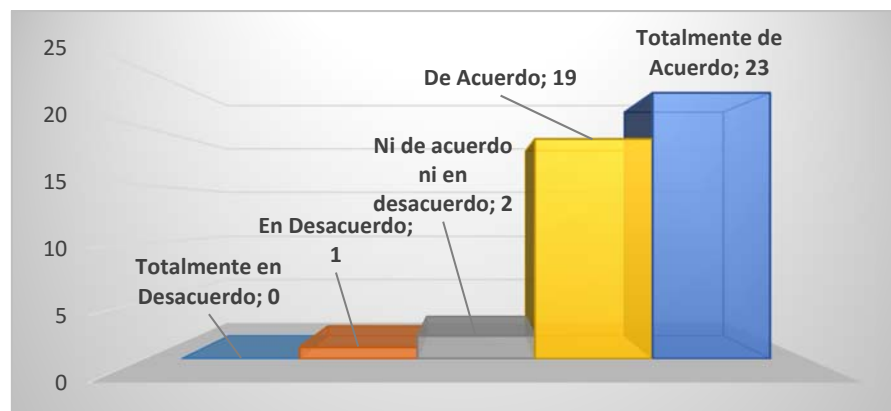


Fuente: Autor

Afirmación 5:

La comunicación con mi jefe inmediato es asertiva

Gráfica 5. Comunicación asertiva con mi jefe



Fuente: Autor

Tabla 6. Promedio Análisis De La Dimensión De Comunicación

<i>AFIRMACIÓN</i>	<i>PROMEDIO</i>
Afirmación 1	4,2
Afirmación 2	4,4
Afirmación 3	3,95
Afirmación 4	4,02
Afirmación 5	4,42
TOTAL PROMEDIO	4,19

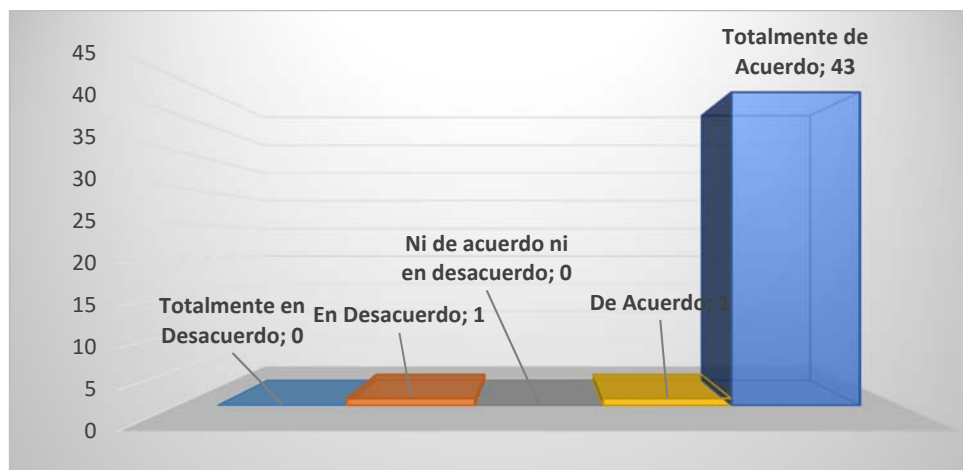
La comunicación dentro la organización por parte de los 45 administrativos del Centro de gestión y Desarrollo Sostenible Sur colombiano es positivo, ya que en su gran mayoría con un promedio de 4,198 está **de acuerdo**. Pero en la *Afirmación 3* está en 3,95, evidenciando que los administrativos perciben que la comunicación entre los compañeros es aceptable. Esta dimensión con sus variables de análisis no necesitan plan de mejoramiento dentro de grupo de administrativos del centro de formación.

6.1.2. Dimensión Organización

Afirmación 6

Considero que el SENA - Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano es un buen lugar para trabajar.

Gráfica 6. El Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano es un buen lugar para trabajar.

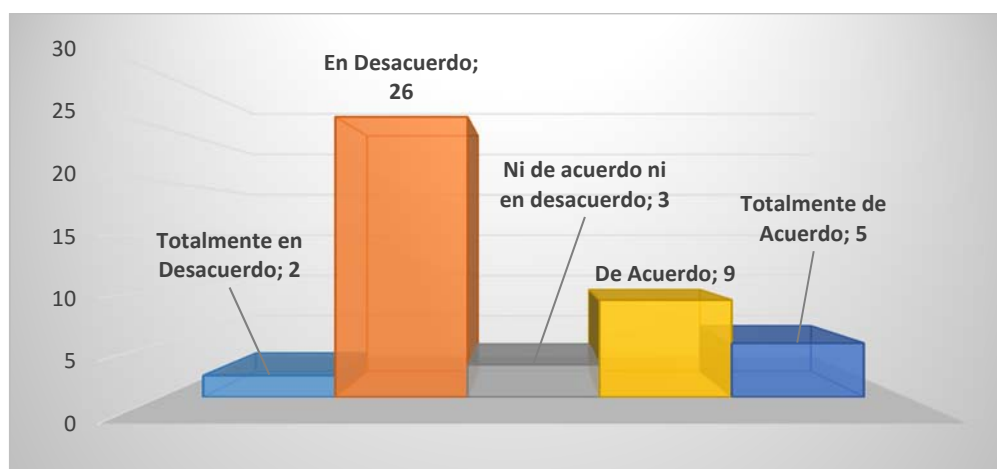


Fuente: Autor

Afirmación 7:

Al ingresar al centro de formación se informa y/o capacita en los procedimientos y funciones a desempeñar.

Gráfica 7. Se capacita a la hora de ingresar al SENA

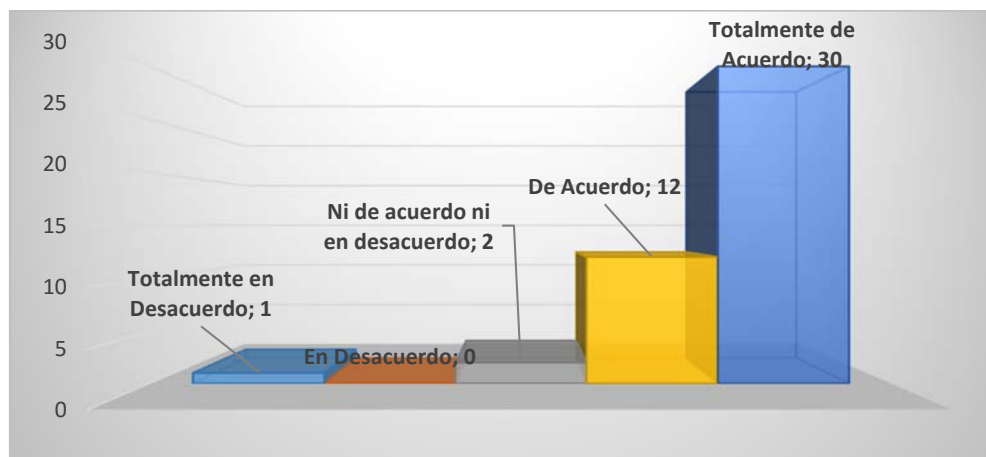


Fuente: Autor

Afirmación 8:

La institución contribuye a mi crecimiento personal y profesional

Gráfica 8. La Institución contribuye al crecimiento personal

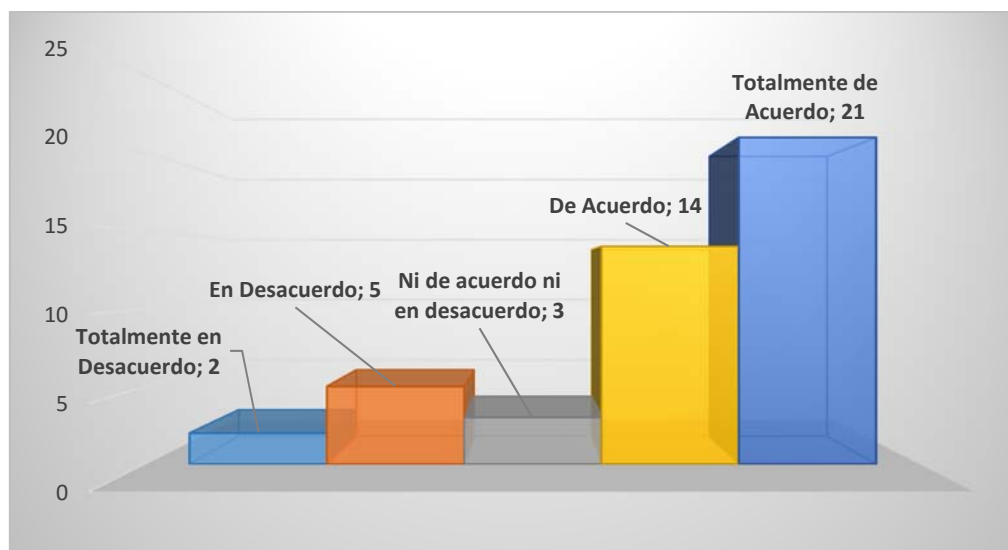


Fuente: Autor

Afirmación 9

Considero que tengo oportunidades para conseguir ascensos dentro del centro de formación.

Gráfica 9. Oportunidades de ascenso en el centro de formación



Fuente: Autor

Tabla 7. Promedio Análisis De La Dimensión De Organización

AFIRMACIÓN	PROMEDIO
Afirmación 6	4,91
Afirmación 7	2,75
Afirmación 8	4,55
Afirmación 9	4,04
TOTAL PROMEDIO	4,0625

Fuente: Autor

Los administrativos del Centro de Gestión y Desarrollo sostenible Surcolombiano en esta dimensión el promedio está en 4,06 dando como grado de conformidad en **De acuerdo**, la única variable que sería importante tener en cuenta es la de la *Afirmación 7*, que corresponde a que los administrativos están en desacuerdo que si existe capacitación sobre procedimientos y funciones al momento de ingresar a la institución. Variable que deben tener en cuenta los supervisores y/o subdirección.

6.1.3. Dimensión Liderazgo

Afirmación 10:

Considero que mi jefe inmediato/supervisor confía en mí.

Gráfica 10. Confianza del supervisor

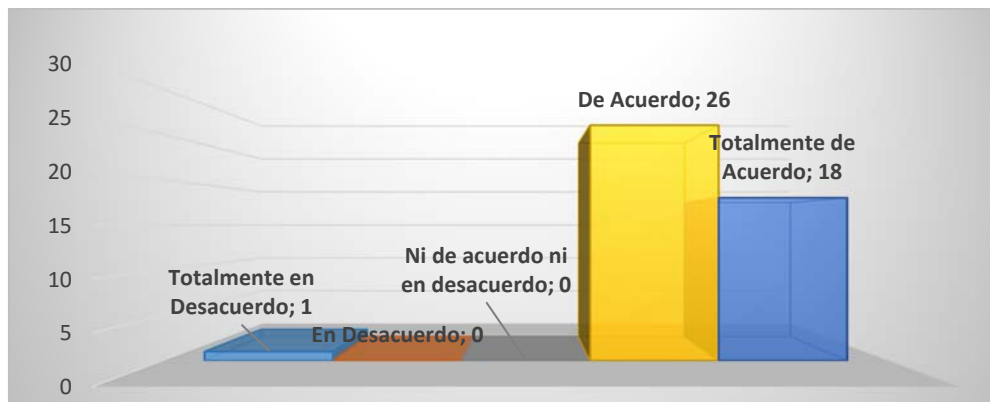


Fuente: Autor

Afirmación 11:

Desde la subdirección del centro de formación, se promueve el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo.

Gráfica 11. Se promueve el trabajo en equipo desde la subdirección

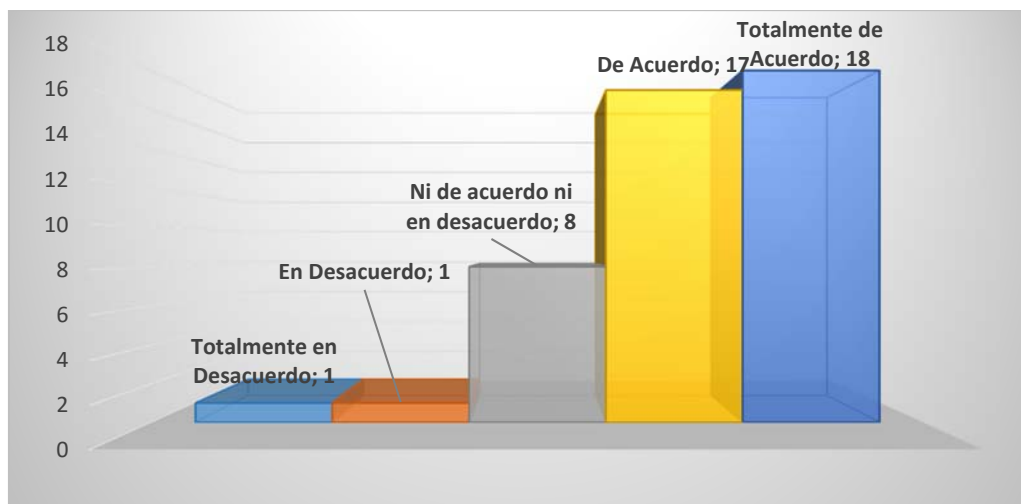


Fuente: Autor

Afirmación 12:

Mi supervisor brinda retroalimentación a las actividades que he desarrollado.

Gráfica 12. Retroalimentación del supervisor

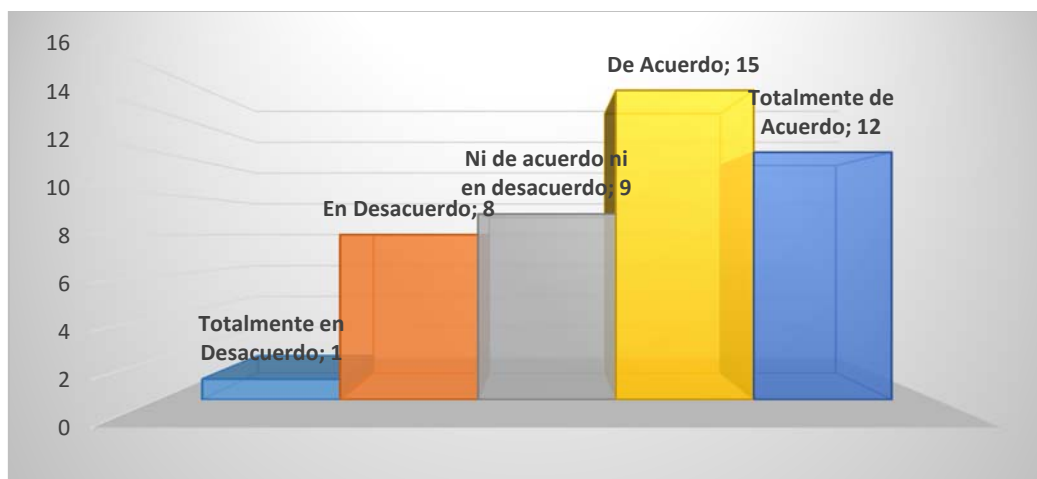


Fuente: Autor

Afirmación 13:

Se me reconocen las acciones y actividades que ejecuto con alta eficiencia.

Gráfica 13. Reconocimiento de las acciones y actividades que ejecuto

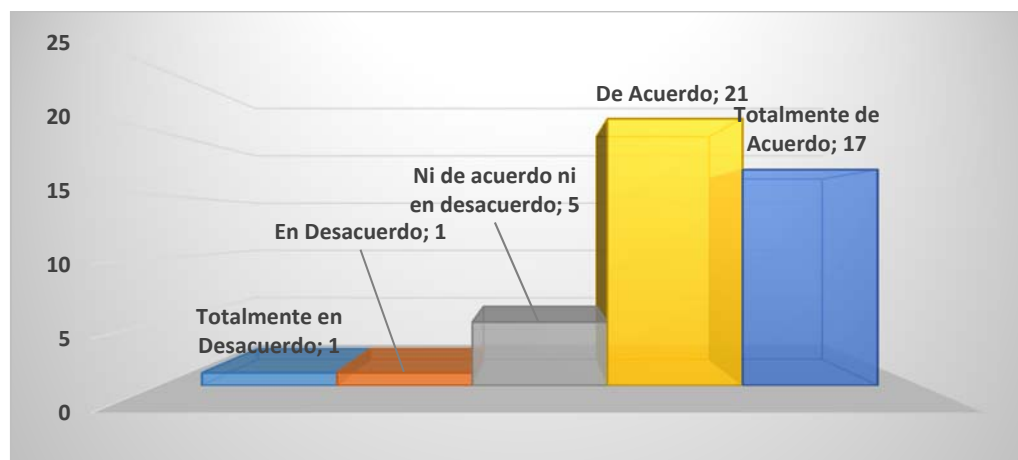


Fuente: Autor

Afirmación 14:

Las responsabilidades y roles son definidos de manera clara al interior del grupo de trabajo

Gráfica 14. Definición de roles en el interior del grupo de trabajo

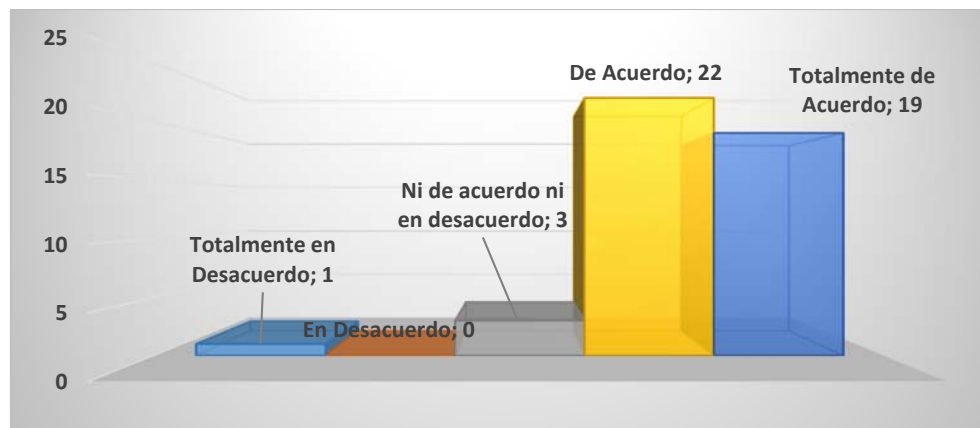


Fuente: Autor

Afirmación 15:

Mi jefe inmediato ejerce un liderazgo positivo

Gráfica 15. Liderazgo del jefe inmediato

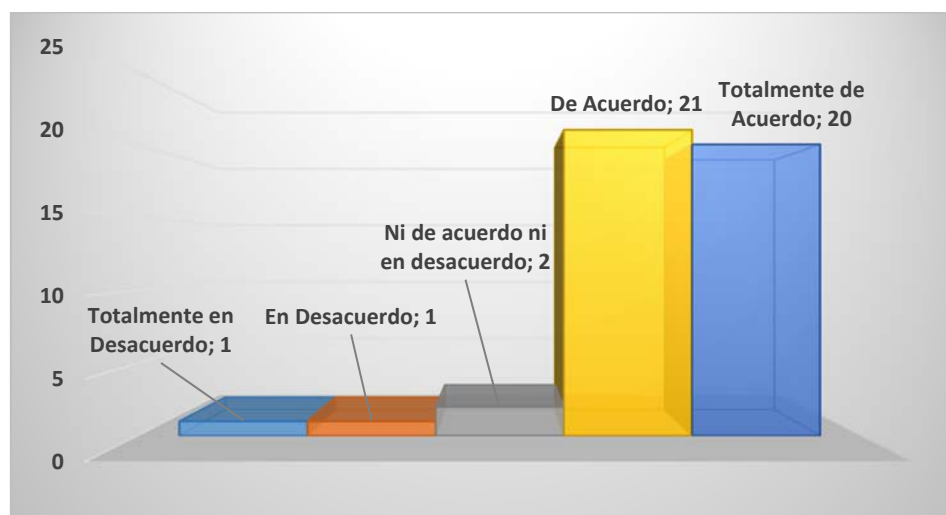


Fuente: Autor

Afirmación 16:

Considero que mi jefe inmediato trata al equipo de trabajo de forma equitativa.

Gráfica 16. Trato equitativo del jefe inmediato

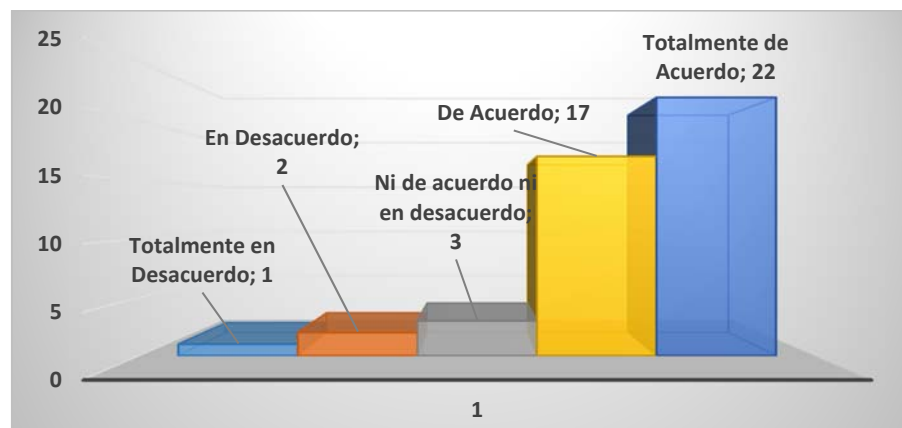


Fuente: Autor

Afirmación 17:

Mi jefe/supervisor en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona

Gráfica 17. Interés en mi persona de mi jefe inmediato



Fuente: Autor

Tabla 8 Promedio Análisis De La Dimensión De Liderazgo.

AFIRMACIÓN	PROMEDIO
Afirmación 10	4,33
Afirmación 11	4,33
Afirmación 12	4,11
Afirmación 13	3,64
Afirmación 14	4,15
Afirmación 15	4,28
Afirmación 16	4,28
Afirmación 17	4,26
TOTAL PROMEDIO	4,17

Fuente: Autor

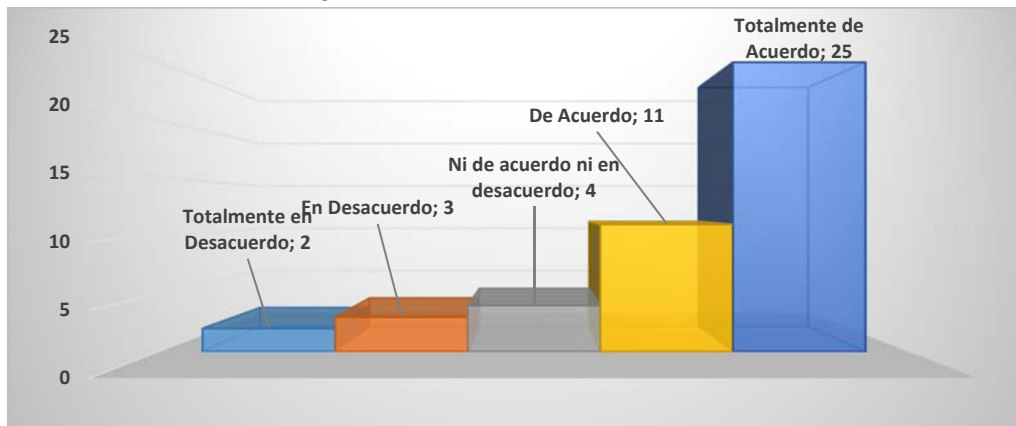
La dimensión de liderazgo dentro del grupo de administrativos tiene un promedio de 4,17 dando una percepción positiva frente a esta, la variable que menor promedio tiene, corresponde al reconocimiento que tiene el jefe y/o supervisor de las actividades desarrolladas, aunque no es necesario el plan de mejoramiento pero es bueno considerar esas variable para mejorar la percepción del grupo.

6.1.4. Dimensión Condiciones De Trabajo

Afirmación 18:

El tipo de vinculación laboral me satisface.

Gráfica 18. Satisfacción de mi vinculación laboral.

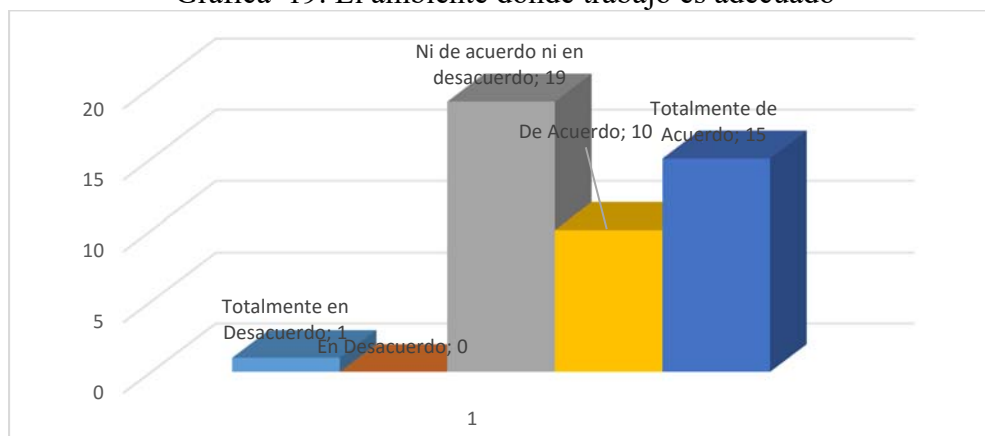


Fuente: Autor

Afirmación 19:

El ambiente físico donde trabajo es adecuado y cómodo en términos generales (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)

Gráfica 19. El ambiente donde trabajo es adecuado

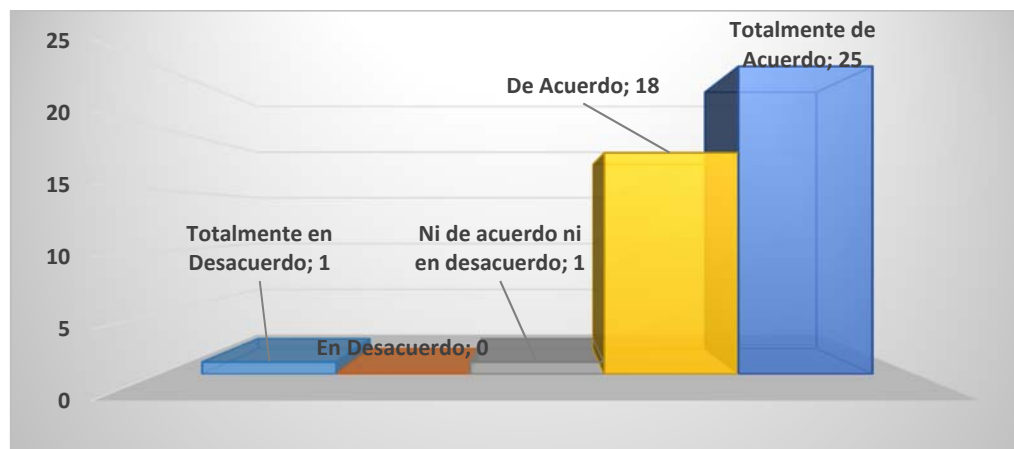


Fuente: Autor

Afirmación 20:

Cuento con los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo.

Gráfica 20. Materiales y recursos necesarios para mi trabajo



Fuente: Autor

Tabla 9. Promedio Análisis De La Dimensión De Condiciones De Trabajo

AFIRMACIÓN	PROMEDIO
Afirmación 18	4,2
Afirmación 19	3,84
Afirmación 20	4,46
TOTAL PROMEDIO	4,16

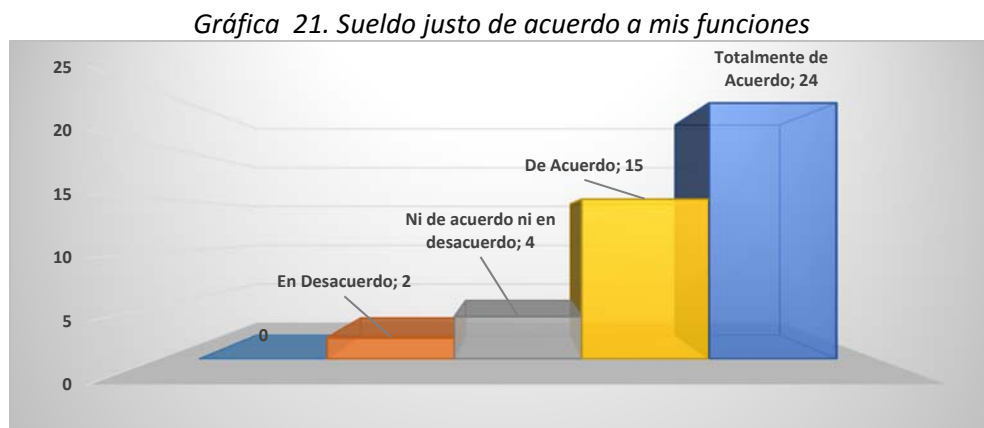
Fuente: Autor

Las condiciones de trabajo tomando como análisis las tres variables las cuales son las afirmaciones donde el administrativo dio a conocer su percepción, es notorio que ellos perciben que ni están de acuerdo ni en desacuerdo que el ambiente donde ellos trabajan es adecuado y cómodo en términos generales, aunque no se necesita plan de mejoramiento la dimensión es bueno indagar el porqué de esa indiferencia ante la variable que tuvo menor promedio.

6.1.5. Dimensión Remuneración

Afirmación 21:

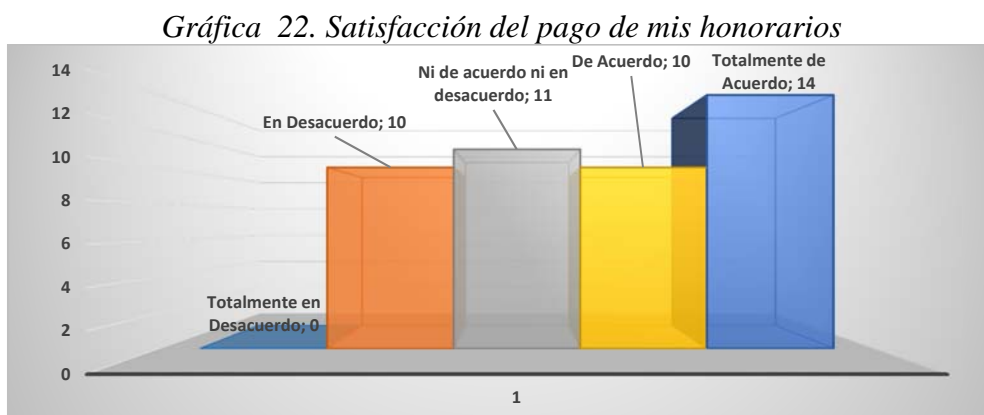
Considero que mi sueldo es justo de acuerdo a las funciones que realizo con respecto a la organización.



Fuente: Autor

Afirmación 22:

Estoy satisfecho con el procedimiento para el pago de mis honorarios por las funciones desarrollas.



Fuente: Autor

Tabla 10. Promedio Análisis De La Dimensión De Remuneración

AFIRMACIÓN	PROMEDIO
<i>Afirmación 21</i>	4,35
<i>Afirmación 22</i>	3,62
TOTAL PROMEDIO	3,98

Fuente: Autor

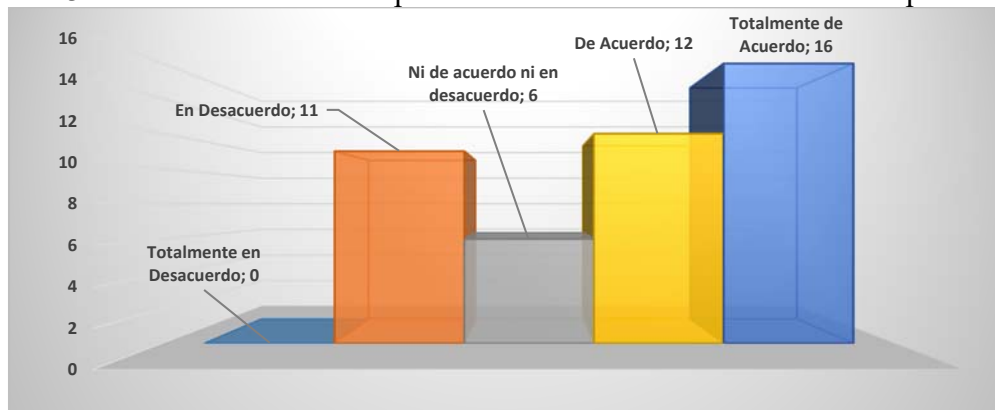
En esta dimensión si hay que dar plan de mejoramiento, debido a que el promedio esta debajo de 4, dando a conocer una percepción aunque no mala si baja por la *Afirmación 22* donde de los 45 encuestados 21 de los administrativos no están satisfechos con el procedimiento para el pago de sus honorarios en el mes.

6.1.6. Dimensión Trabajo En Equipo

Afirmación 23:

Existe colaboración entre las personas del centro de formación en el que trabajo sin importar el área.

Gráfica 23. Colaboración entre las personas del centro de formación sin importar el área

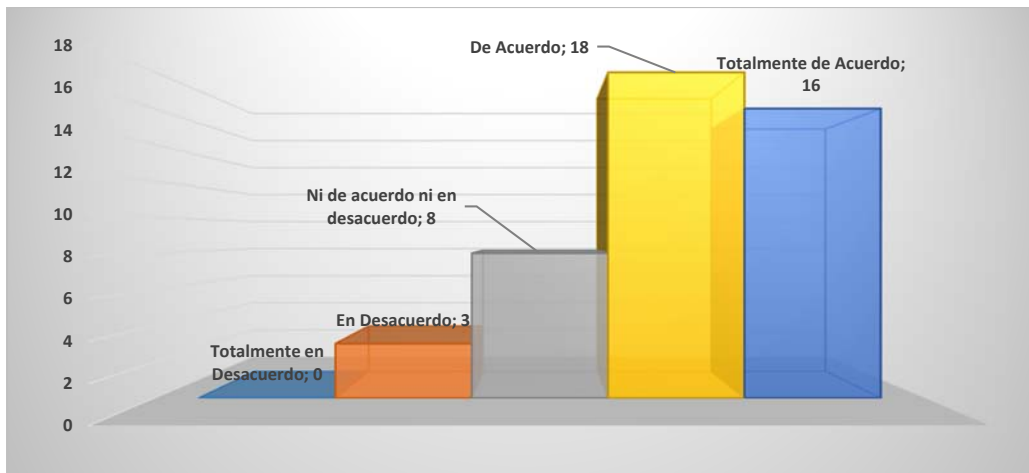


Fuente: Autor

Afirmación 24:

Confío en el equipo de trabajo al momento de llevar a cabo alguna actividad y/o evento.

Gráfica 24. Confío en el equipo de trabajo

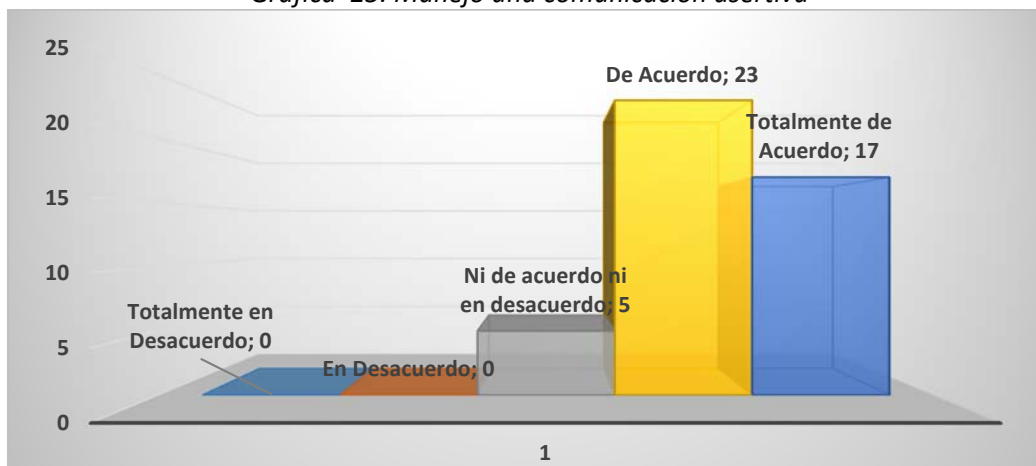


Fuente: Autor

Afirmación 25:

Siempre manejo una comunicación asertiva con mi equipo de trabajo.

Gráfica 25. Manejo una comunicación asertiva



Fuente: Autor

Tabla 11. Promedio Análisis De La Dimensión De Trabajo En Equipo

AFIRMACIÓN	PROMEDIO
Afirmación 23	3,73
Afirmación 24	4,04
Afirmación 25	4,26
TOTAL PROMEDIO	4,01

Fuente: Autor

El trabajo en equipo los administrativos perciben que al momento de necesitar la colaboración por parte de otras áreas o procesos dentro del centro de formación 17 encuestados estuvieron entre en desacuerdo y ni de acuerdo y ni desacuerdo. Aunque no es la mitad de los encuestados igual es un número alto para entrar analizar las causas que originan este comportamiento.

6.1.7. Dimensión Motivación

Afirmación 26:

Mis funciones me ofrecen retos y la oportunidad de seguir mejorando.

Gráfica 26. Retos y oportunidades de seguir mejorando

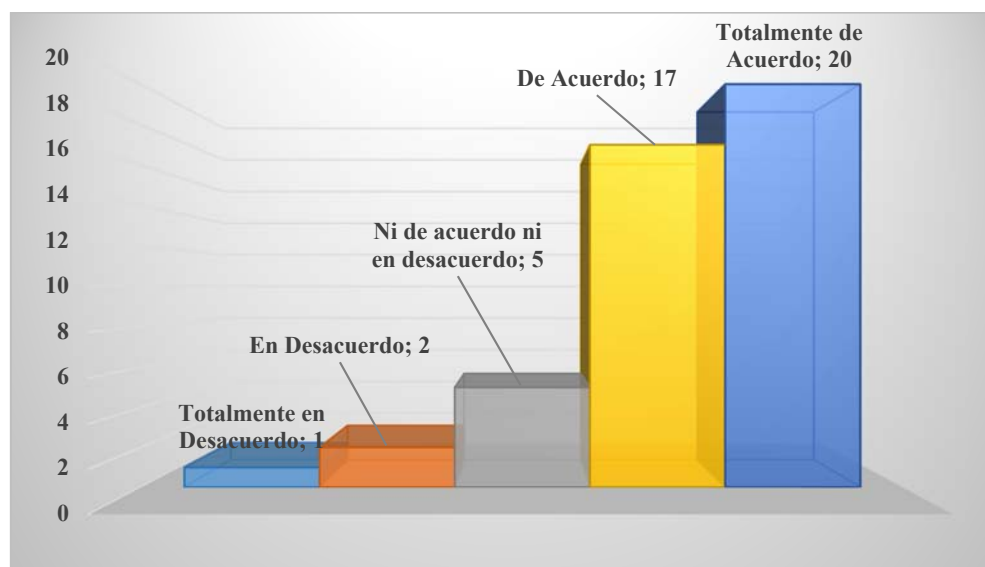


Fuente: Autor

Afirmación 27:

Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo.

Gráfica 27. Proponer nuevos proyectos



Fuente: Autor

Afirmación 28

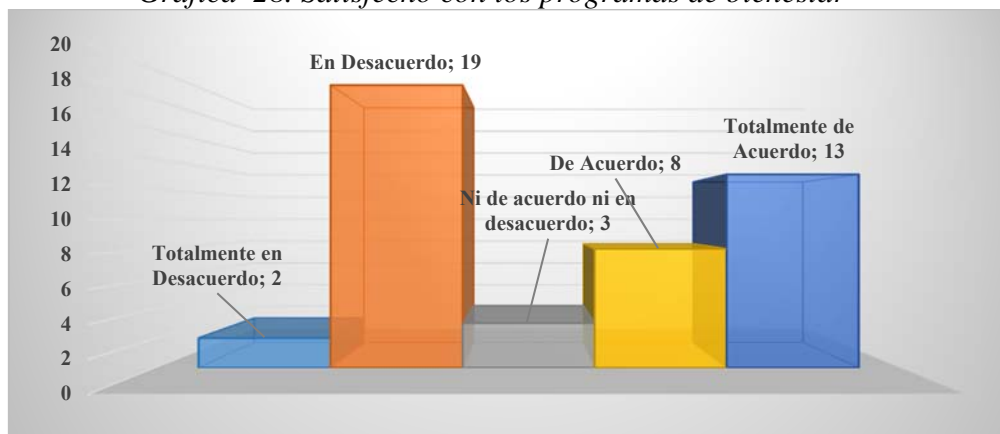
Las horas asignadas para el cumplimiento de las actividades mensuales (administrativas, formativas, investigación, etc) son suficientes. Si aplica en su caso

No aplica

Afirmación 29

Estoy satisfecho con los programas de bienestar que hace la empresa para mí.

Gráfica 28. Satisfecho con los programas de bienestar

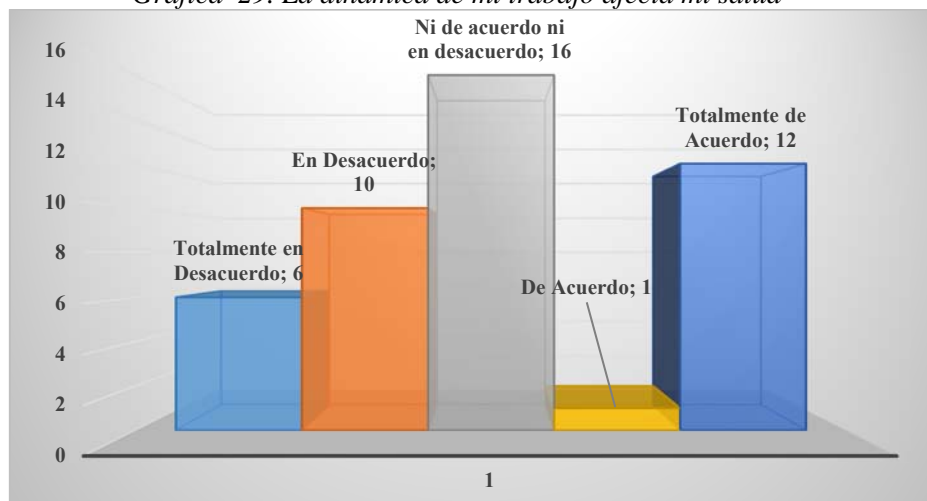


Fuente: Autor

Afirmación 30:

La dinámica de mi trabajo afecta mi salud (Horarios, desplazamientos, funciones)

Gráfica 29. La dinámica de mi trabajo afecta mi salud

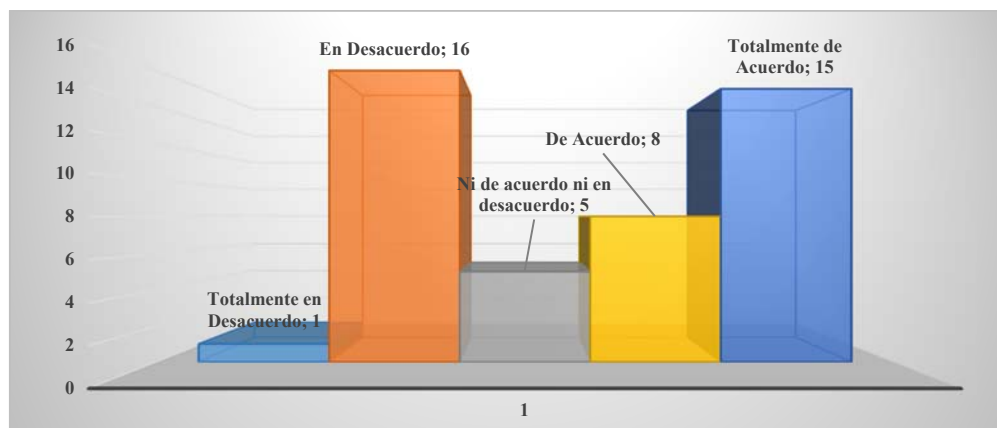


Fuente: Autor

Afirmación 31:

En el centro de formación existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo.

Gráfica 30. Espacios para compartir temas de interés con el grupo

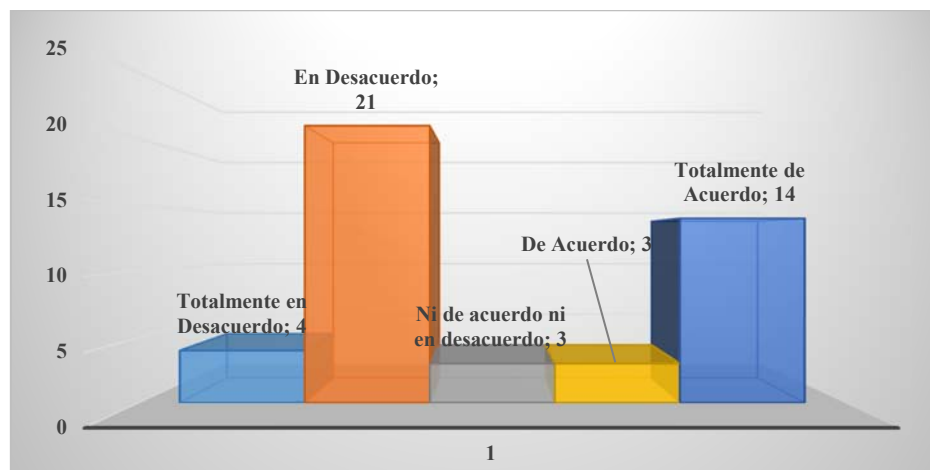


Fuente: Autor

Afirmación 32

Recibo reconocimiento, recompensa y/o incentivo por el desempeño laboral a nivel institucional.

Gráfica 31. Recibo reconocimientos y/o incentivos



Fuente: Autor

Tabla 12. Promedio Análisis De La Dimensión De Motivación

<i>AFIRMACIÓN</i>	<i>PROMEDIO</i>
<i>Afirmación 26</i>	4,26
<i>Afirmación 27</i>	4,17
<i>Afirmación 29</i>	3,24
<i>Afirmación 30</i>	3,06
<i>Afirmación 31</i>	3,44
<i>Afirmación 32</i>	3,04
TOTAL PROMEDIO	3,53

Fuente: Autor

La *Afirmación* numero 28 no es tomada en cuenta ya que los administrativos cumplen horario laboral, la *Afirmación* 30 es formulada negativamente lo cual su promedio es bueno a pesar de estar debajo de 4. Pero si necesita la dimensión plan de mejoramiento en las variables de bienestar, y reconocimiento a nivel organizacional; la percepción es baja.

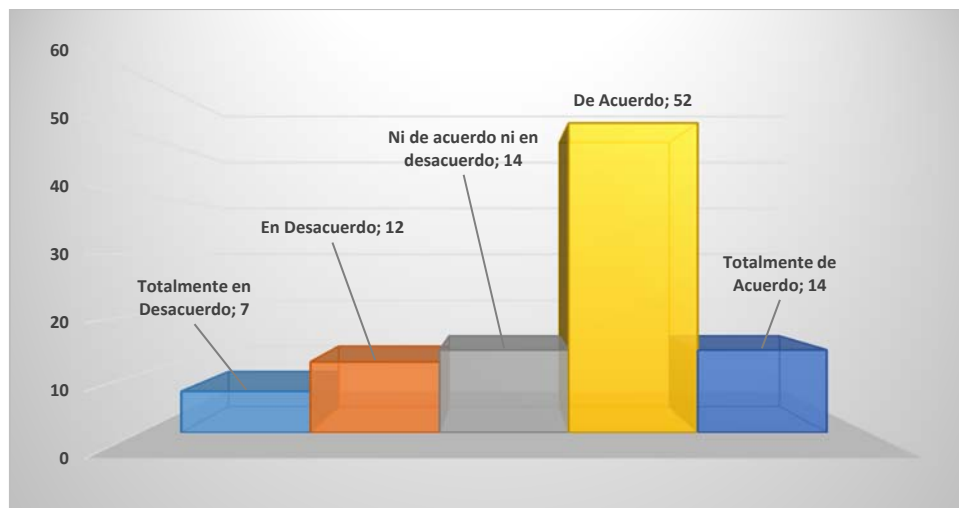
6.2. Tabulación y análisis – clima laboral. Instructores Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano

6.2.1. Dimensión Comunicación

Afirmación 1:

La comunicación interna en la organización desde la subdirección del centro de formación, es una actividad permanente, planificada y oportuna.

Gráfica 32. Comunicación entre la subdirección y el contratista

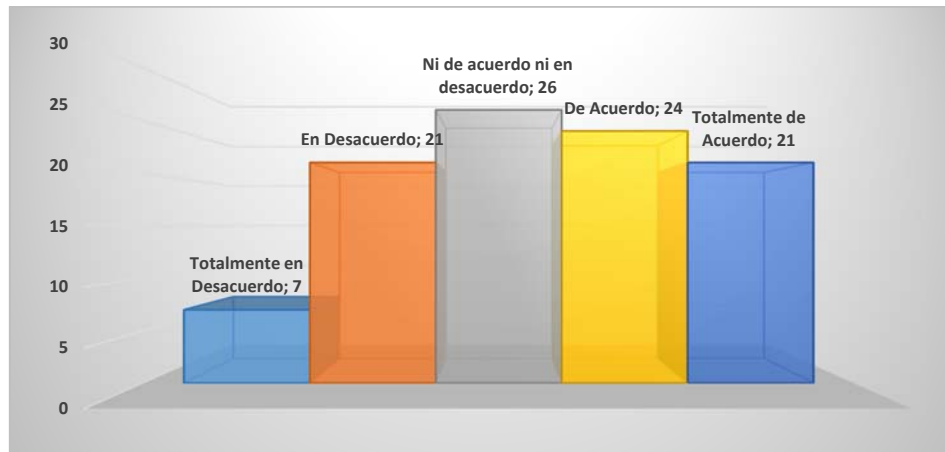


Fuente: Autor

Afirmación 2:

El supervisor informa de manera clara y concisa los procedimientos para el desarrollo de las actividades del instructor y/o administrativo

Gráfica 33. Comunicación del Supervisor es clara

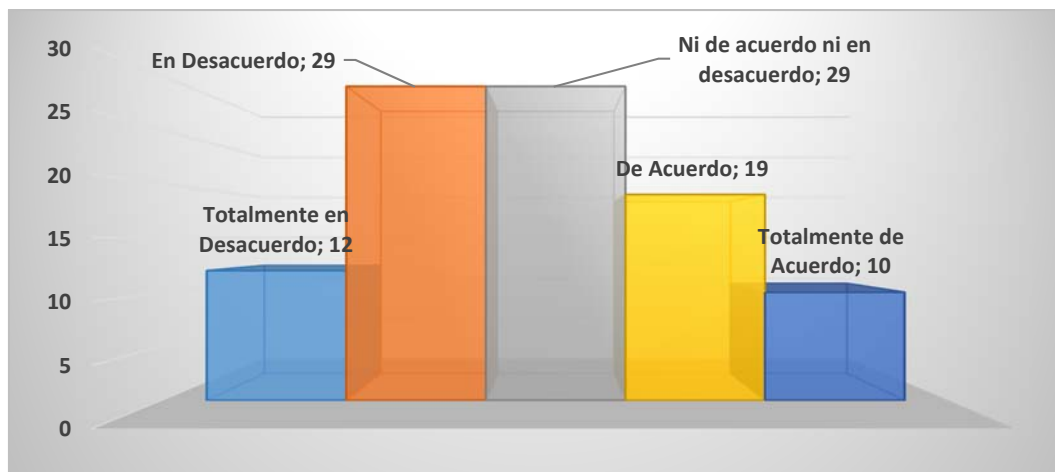


Fuente: Autor

Afirmación 3:

Existe una comunicación efectiva y asertiva entre los compañeros de trabajo.

Gráfica 34. Comunicación entre compañeros de trabajo

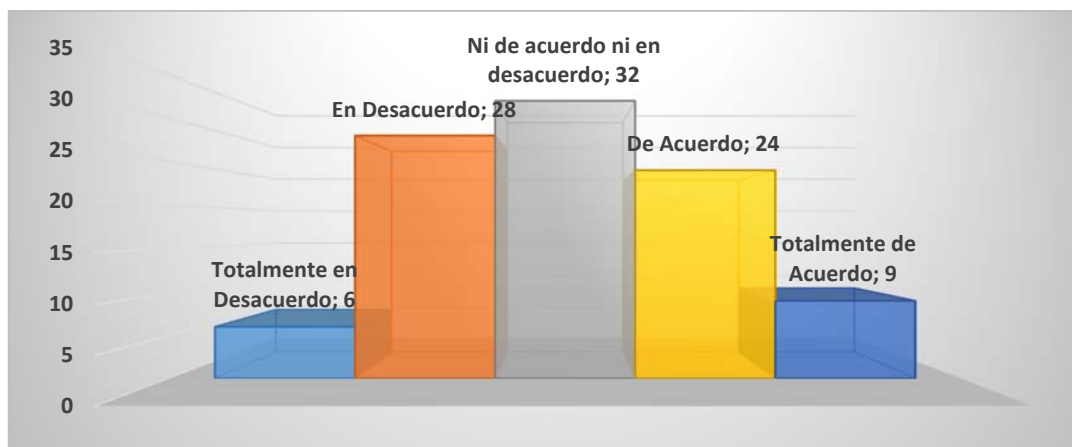


Fuente: Autor

Afirmación 4:

Se informa de manera oportuna los cambios y actualización de los procedimientos de la organización.

Gráfica 35. Información oportuna en la organización

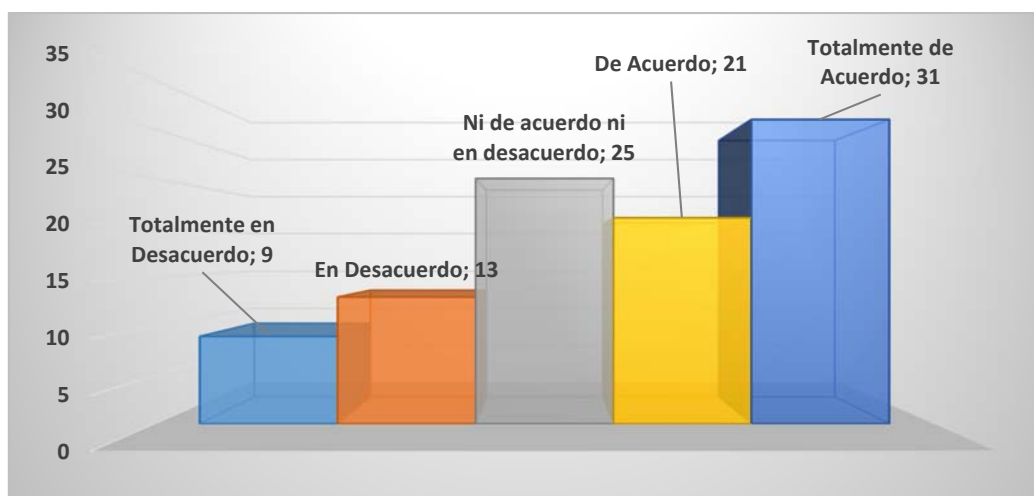


Fuente: Autor

Afirmación 5:

La comunicación con mi jefe inmediato es asertiva

Gráfica 36. . Comunicación asertiva con mi jefe



Fuente: Autor

Tabla 13. Promedio Análisis de la Dimensión de Comunicación

AFIRMACIÓN	PROMEDIO
Afirmación 1	3,54
Afirmación 2	3,31
Afirmación 3	2,85
Afirmación 4	3,02
Afirmación 5	3,52
TOTAL PROMEDIO	3,24

Fuente: Autor

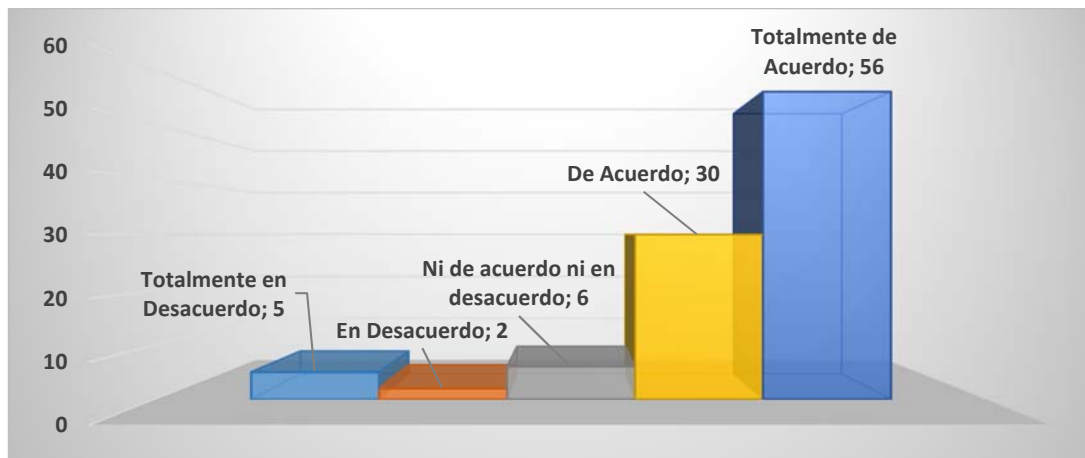
La comunicación dentro de la organización por parte de los 99 instructores del Centro de gestión y Desarrollo Sostenible Sur colombiano es negativo, ya que en toda la dimensión, analizando sus variables de estudio, presenta un promedio por debajo del 3,99. Necesita plan de mejoramiento dentro del grupo de instructores del centro de formación.

6.2.2. Dimensión Organización

Afirmación 6

Considero que el SENA - Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano es un buen lugar para trabajar

Gráfica 37. El Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano es un buen lugar para trabajar.

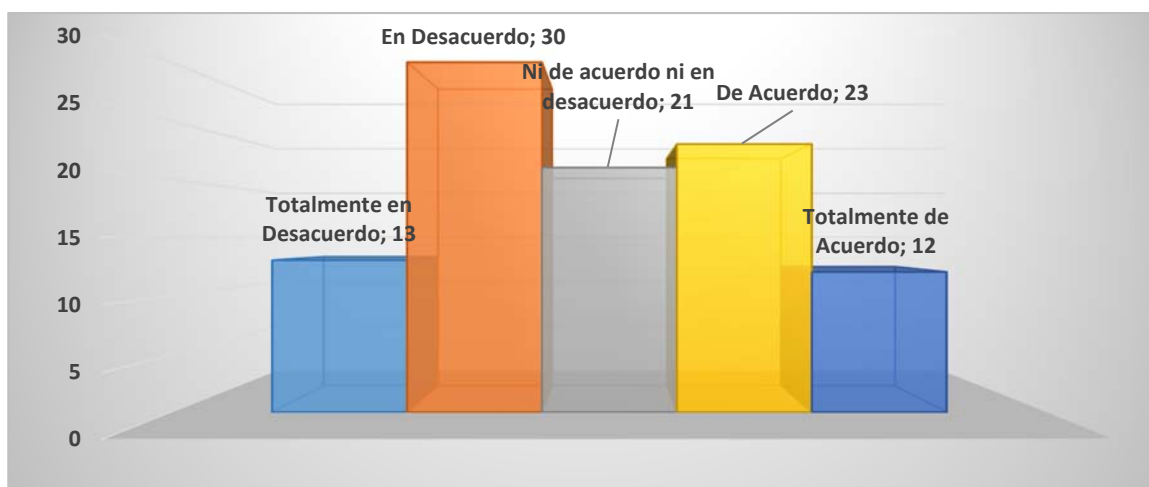


Fuente: Autor

Afirmación 7:

Al ingresar al centro de formación se informa y/o capacita en los procedimientos y funciones a desempeñar.

Gráfica 38. Se capacita a la hora de ingresar al SENA

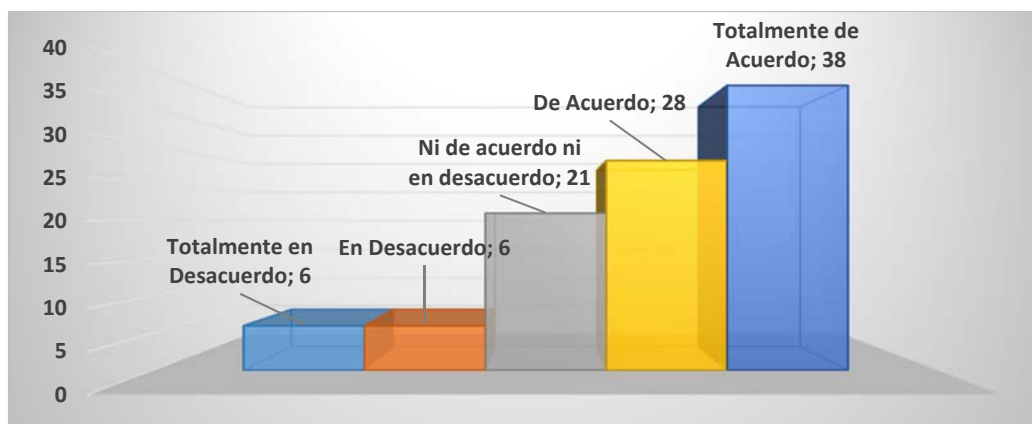


Fuente: Autor

Afirmación 8

La institución contribuye a mi crecimiento personal y profesional

Gráfica 39. La Institución contribuye al crecimiento personal

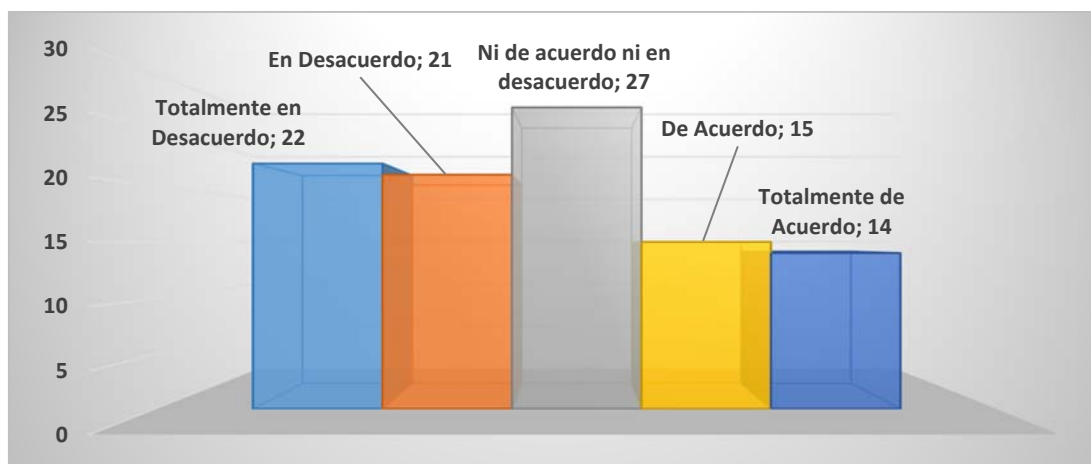


Fuente: Autor

Afirmación 9

Considero que tengo oportunidades para conseguir ascensos dentro del centro de formación.

Gráfica 40. Oportunidades de ascenso en el centro de formación



Fuente: Autor

Tabla 14. Promedio Análisis De La Dimensión De Organización

AFIRMACIÓN	PROMEDIO
Afirmación 6	4,3
Afirmación 7	2,9
Afirmación 8	3,8
Afirmación 9	2,77
TOTAL PROMEDIO	3,44

Fuente: Autor

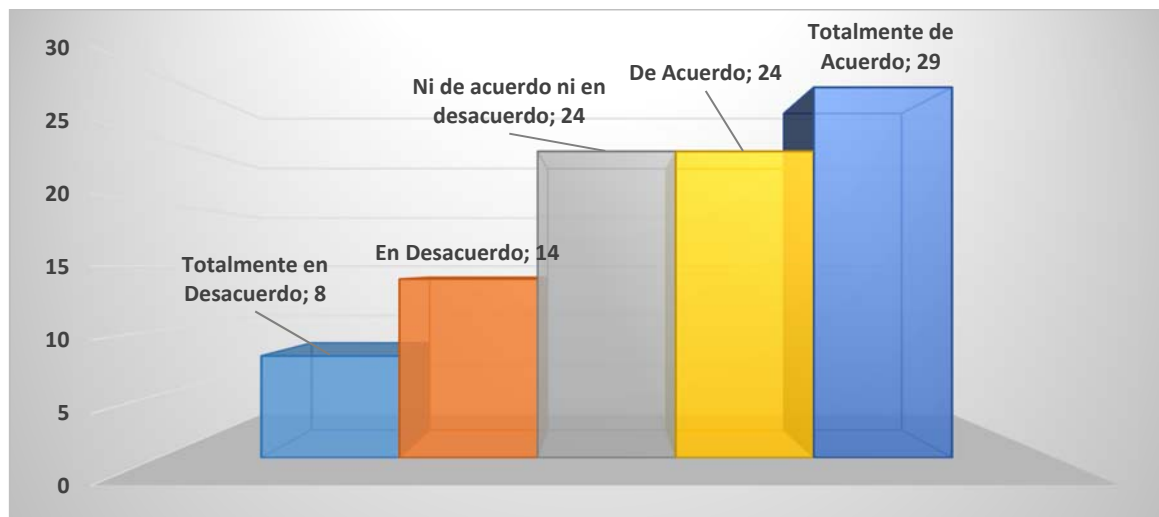
Para los Instructores del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano están **totalmente de acuerdo** que el Centro de Formación es un lugar agradable para laborar (*Afirmación 6*). Consideran que dentro de la institución no tienen oportunidades de ascender (*Afirmación 9 – 2,77*). A la vez existe una alta inconformidad ya que no existe un plan de capacitación o inducción a la hora de ser contratados (*Afirmación 7 – 2,9*). Variable que los supervisores y/o subdirección debe tener en cuenta para la nueva contratación.

6.2.3. Dimensión Liderazgo

Afirmación 10:

Considero que mi jefe inmediato/supervisor confía en mí.

Gráfica 41. Confianza del supervisor

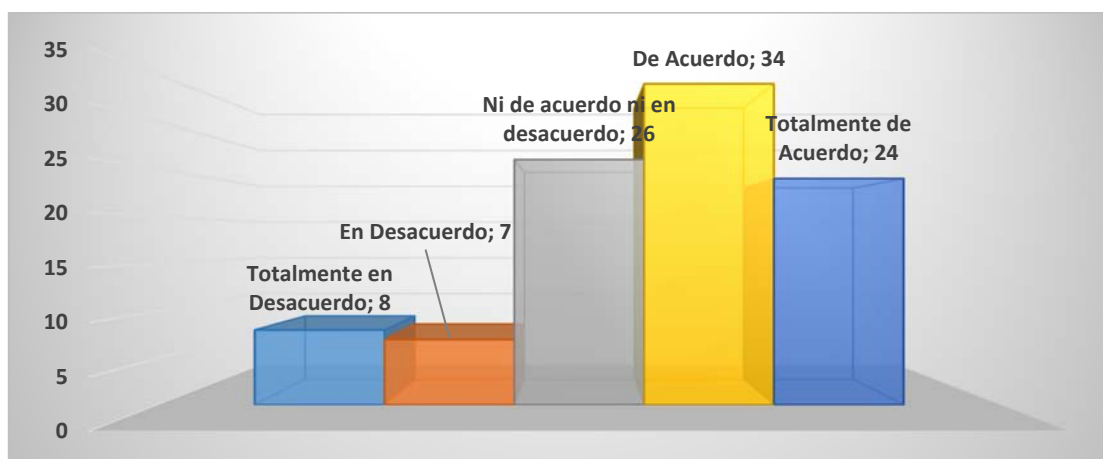


Fuente: Autor

Afirmación 11:

Desde la subdirección del centro de formación, se promueve el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo.

Gráfica 42. Se promueve el trabajo en equipo desde la subdirección

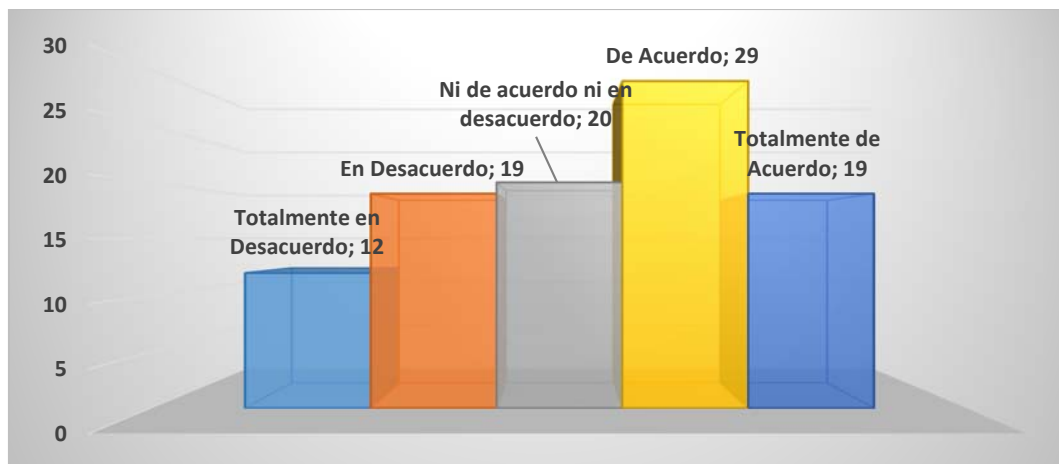


Fuente: Autor

Afirmación 12:

Mi supervisor brinda retroalimentación a las actividades que he desarrollado.

Gráfica 43. Retroalimentación del supervisor

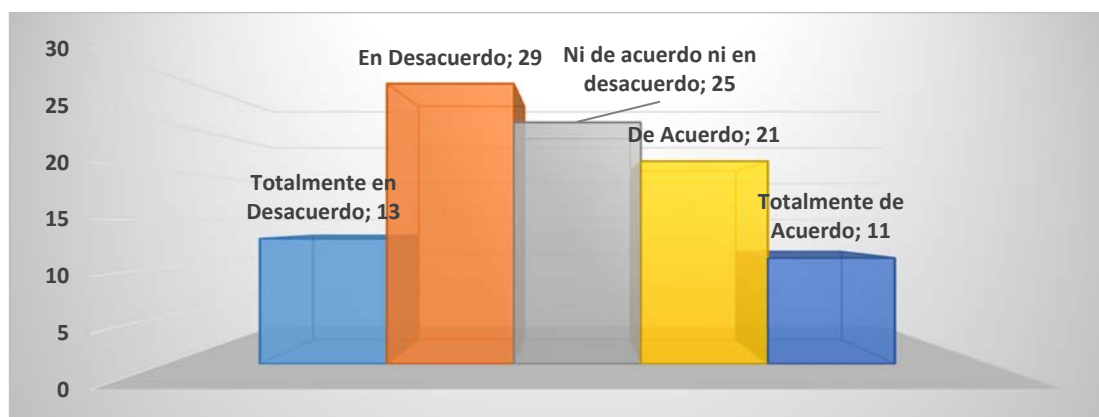


Fuente: Autor

Afirmación 13:

Se me reconocen las acciones y actividades que ejecuto con alta eficiencia.

Gráfica 44. Reconocimiento de las acciones y actividades que ejecuto

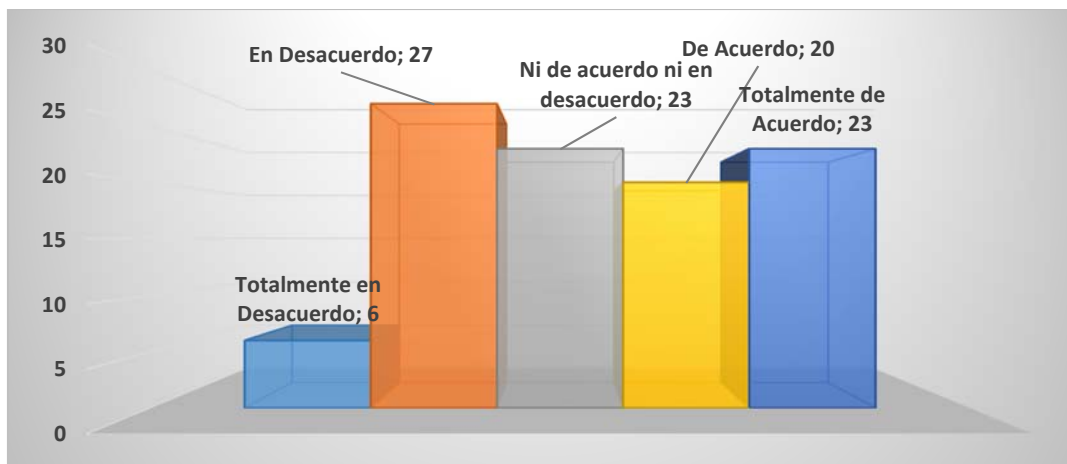


Fuente: Autor

Afirmación 14:

Las responsabilidades y roles son definidos de manera clara al interior del grupo de trabajo

Gráfica 45. Definición de roles en el interior del grupo de trabajo

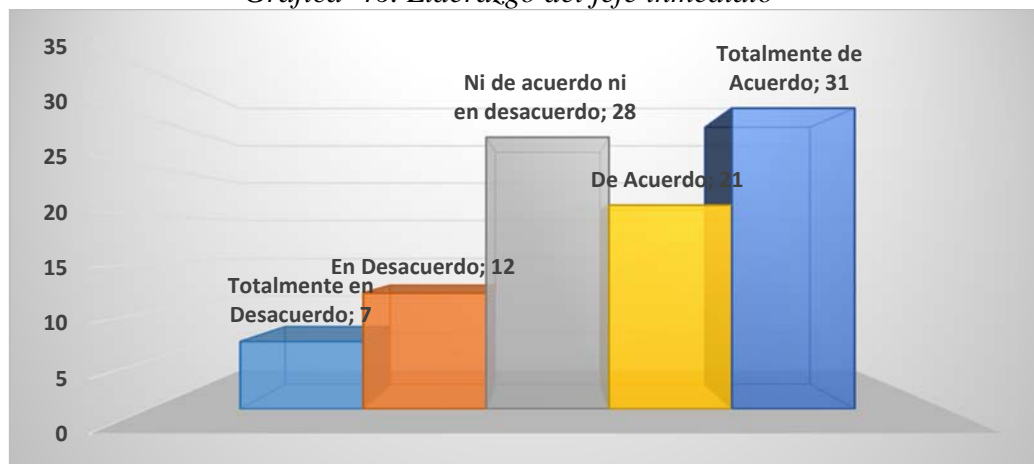


Fuente: Autor

Afirmación 15:

Mi jefe inmediato ejerce un liderazgo positivo

Gráfica 46. Liderazgo del jefe inmediato

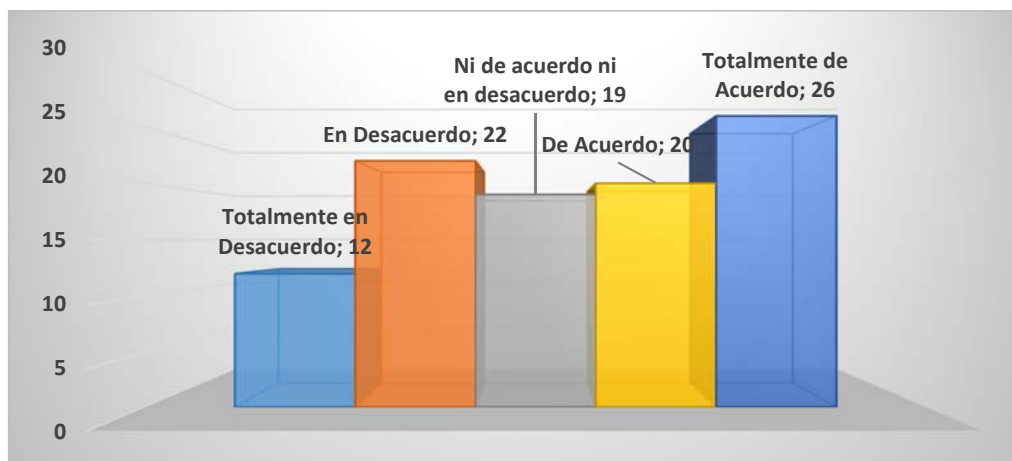


Fuente: Autor

Afirmación 16:

Considero que mi jefe inmediato trata al equipo de trabajo de forma equitativa.

Gráfica 47. Trato equitativo del jefe inmediato

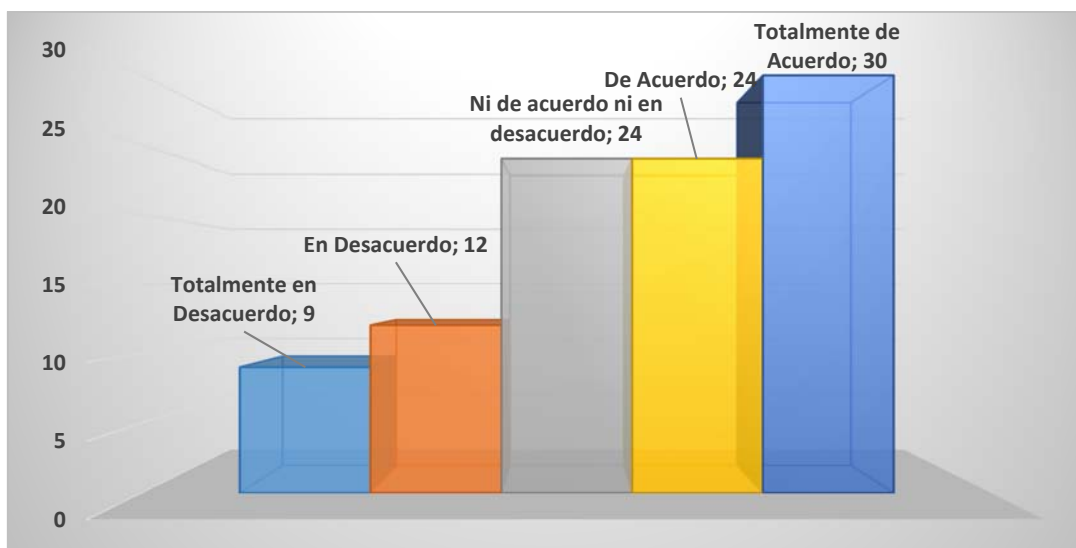


Fuente: Autor

Afirmación 17:

Mi jefe/supervisor en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona

Gráfica 48. Interés en mi persona de mi jefe inmediato



Fuente: Autor

Tabla 15. Promedio Análisis De La Dimensión De Liderazgo

AFIRMACIÓN	PROMEDIO
Afirmación 10	3,5
Afirmación 11	3,5
Afirmación 12	3,2
Afirmación 13	2,8
Afirmación 14	3,2
Afirmación 15	3,5
Afirmación 16	3,2
Afirmación 17	3,5
TOTAL PROMEDIO	3,30

Fuente: Autor

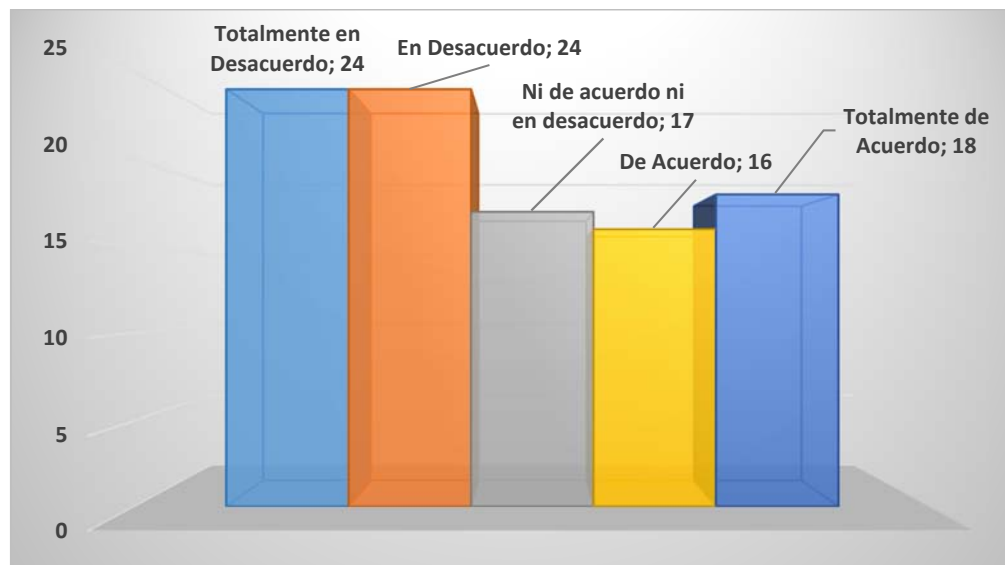
La dimensión de liderazgo dentro del grupo de Instructores tiene un promedio de 3,30. Una percepción negativa, la variable que menor promedio tiene corresponde al reconocimiento que tiene el jefe y/o supervisor de las actividades desarrolladas. Se debe realizar planes de mejoramiento para mejorar la percepción del grupo.

6.2.4. Dimensión Condiciones De Trabajo

Afirmación 18:

El tipo de vinculación laboral me satisface.

Gráfica 49. Satisfacción de mi vinculación laboral

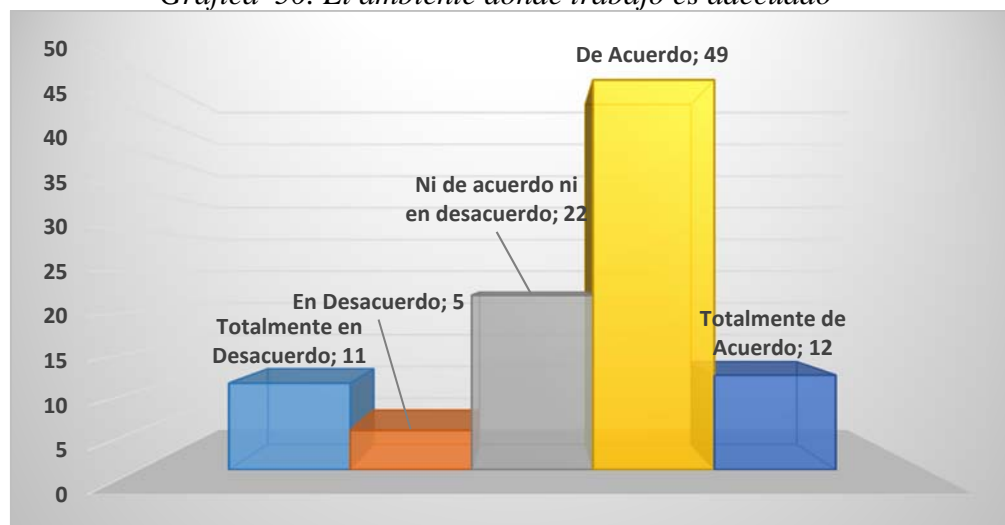


Fuente: Autor

Afirmación 19:

El ambiente físico donde trabajo es adecuado y cómodo en términos generales (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)

Gráfica 50. El ambiente donde trabajo es adecuado

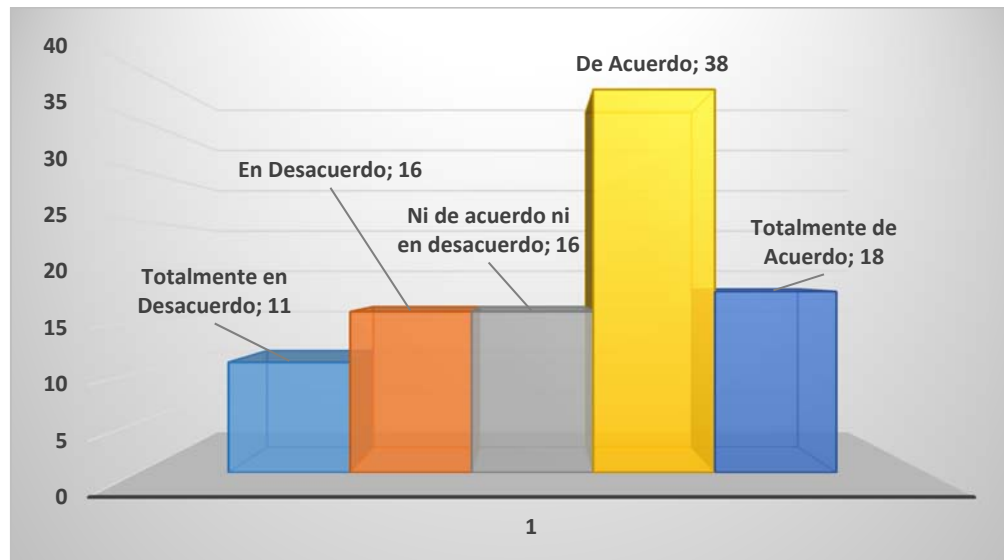


Fuente: Autor

Afirmación 20:

Cuento con los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo

Gráfica 51. Materiales y recursos necesarios para mi trabajo



Fuente: Autor

Tabla 16. Promedio Análisis De La Dimensión Condiciones De Trabajo

AFIRMACIÓN	PROMEDIO
Afirmación 18	2,79
Afirmación 19	3,46
Afirmación 20	3,36
TOTAL PROMEDIO	3,20

Fuente: Autor

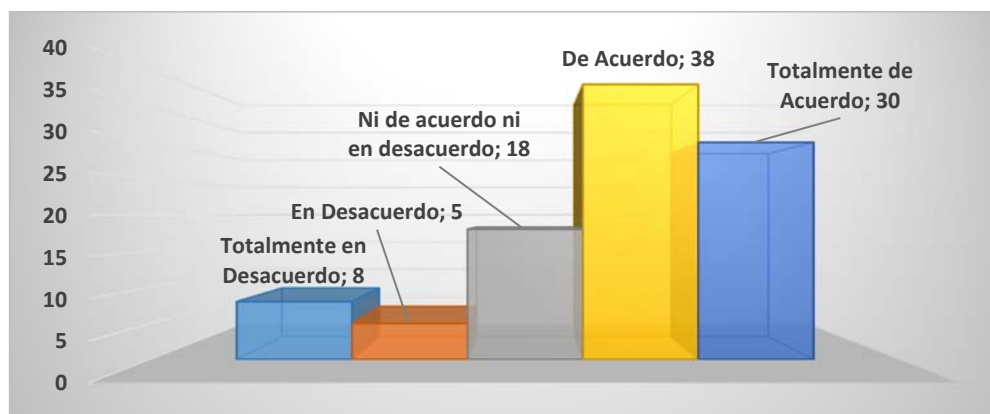
Los instructores bajo la dimensión de condiciones de trabajo 48 instructores manifiestan la inconformidad del tipo de vinculación que tienen en el SENA, 17 instructores ni están a favor ni en contra, con este porcentaje se ve la inconformidad, para las otras dos variables aunque la mayoría están de acuerdo existe un numero de instructores no conformes con las instalaciones y con los materiales y recursos para llevar a cabo sus funciones.

6.2.5 Dimensión Remuneración

Afirmación 21:

Considero que mi sueldo es justo de acuerdo a las funciones que realizo con respecto a la organización.

Gráfica 52. Sueldo justo de acuerdo a mis funciones

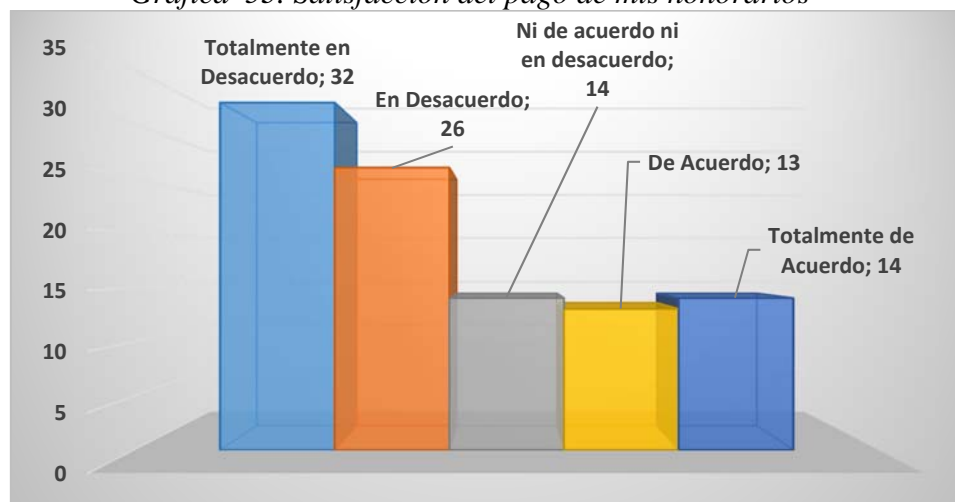


Fuente: Autor

Afirmación 22:

Estoy satisfecho con el procedimiento para el pago de mis honorarios por las funciones desarrollas.

Gráfica 53. Satisfacción del pago de mis honorarios



Fuente: Autor

Tabla 17. Promedio Análisis De La Dimensión Remuneración

AFIRMACIÓN	PROMEDIO
Afirmación 21	3,77
Afirmación 22	2,5
TOTAL PROMEDIO	3,14

Fuente: Autor

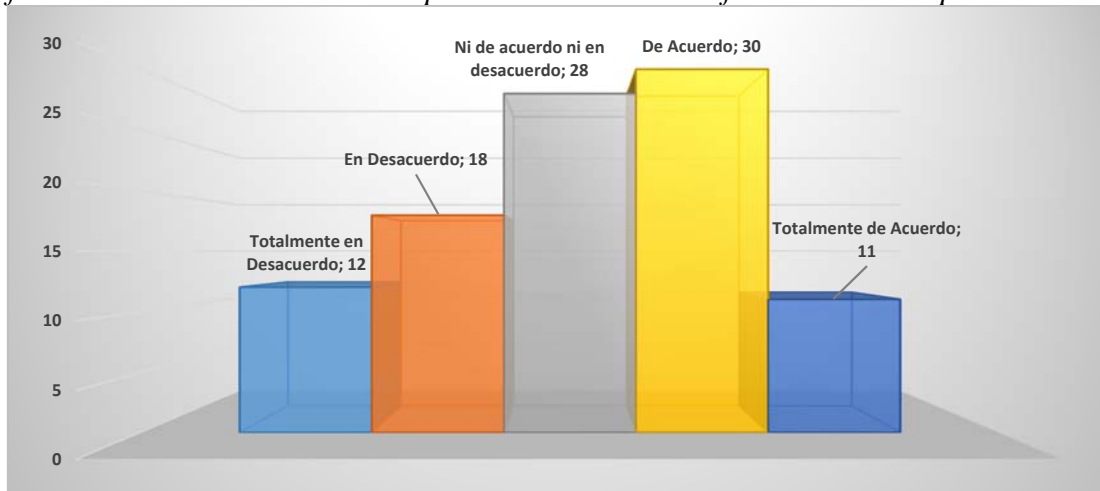
De los 99 instructores encuestados 68 manifiestan que están de acuerdo con el pago por las funciones que desarrollan comparándose con los compañeros, pero el restante es número que hay tener en cuenta, debido a su percepción frente a esta variable, se necesita aplicar plan de mejoramiento a la variable del procedimiento para el pago oportuno.

6.2.6. Dimensión Trabajo En Equipo

Afirmación 23:

Existe colaboración entre las personas del centro de formación en el que trabajo sin importar el área.

Gráfica 54. Colaboración entre las personas del centro de formación sin importar el área

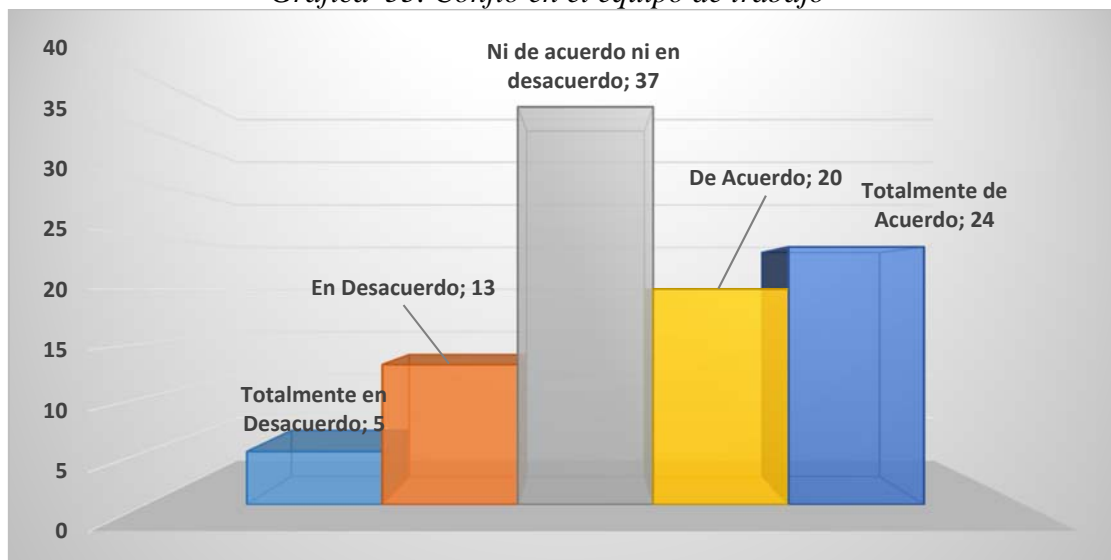


Fuente: Autor

Afirmación 24:

Confío en el equipo de trabajo al momento de llevar a cabo alguna actividad y/o evento.

Gráfica 55. Confío en el equipo de trabajo

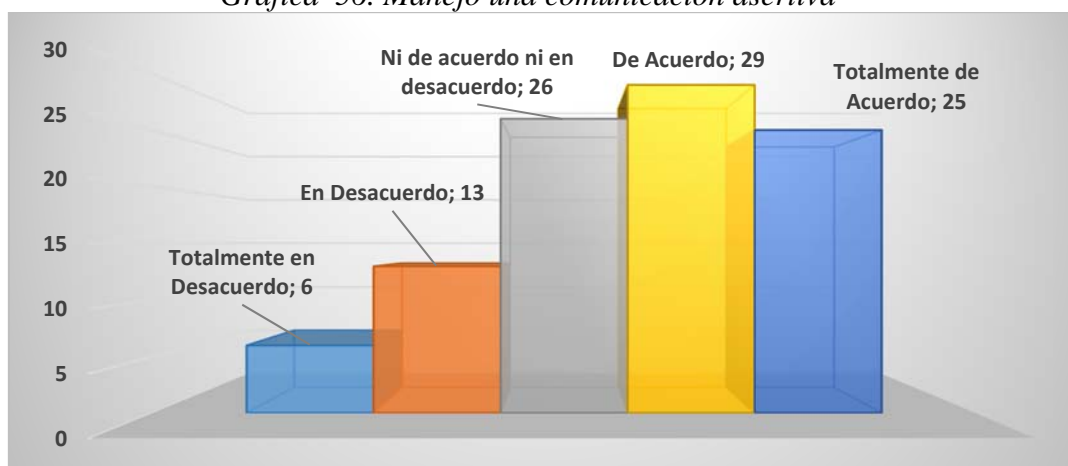


Fuente: Autor

Afirmación 25:

Siempre manejo una comunicación asertiva con mi equipo de trabajo.

Gráfica 56. Manejo una comunicación asertiva



Fuente: Autor

Tabla 18. Promedio Análisis De La Dimensión Trabajo En Equipo

AFIRMACIÓN	PROMEDIO
Afirmación 26	3,1
Afirmación 27	3,45
Afirmación 28	3,54
TOTAL PROMEDIO	3,36

Fuente: Autor

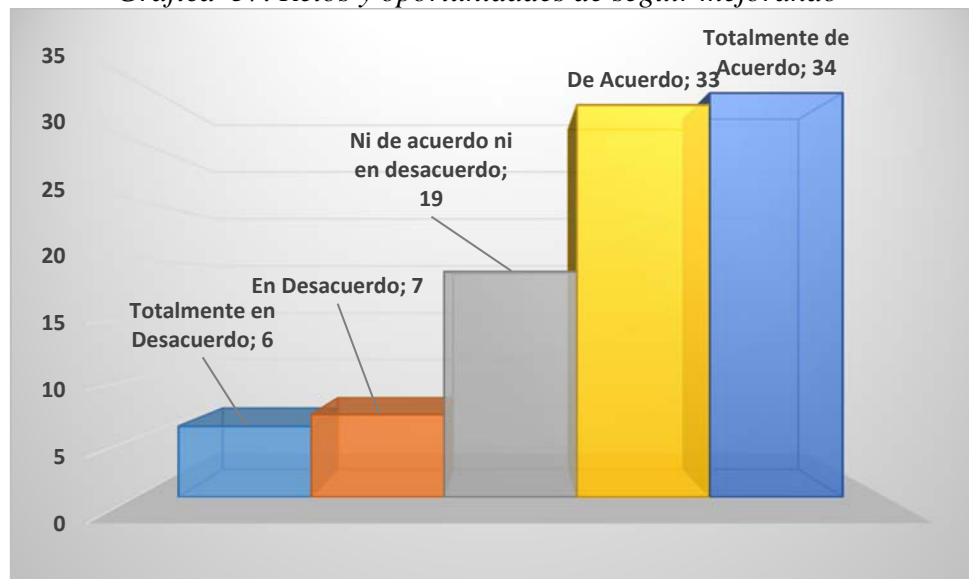
Los instructores en su gran mayoría perciben que dentro del centro de formación el trabajo en equipo no es bueno, se puede concluir que no saben que es trabajar en equipo.

6.2.7. Dimensión Motivación

Afirmación 26:

Mis funciones me ofrecen retos y la oportunidad de seguir mejorando.

Gráfica 57. Retos y oportunidades de seguir mejorando

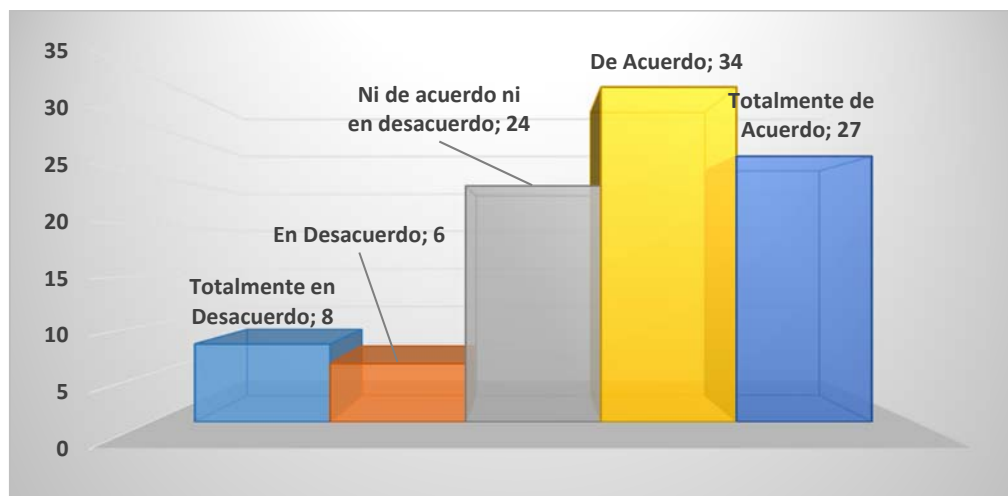


Fuente: Autor

Afirmación 27:

Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo.

Gráfica 58. Proponer nuevos proyectos

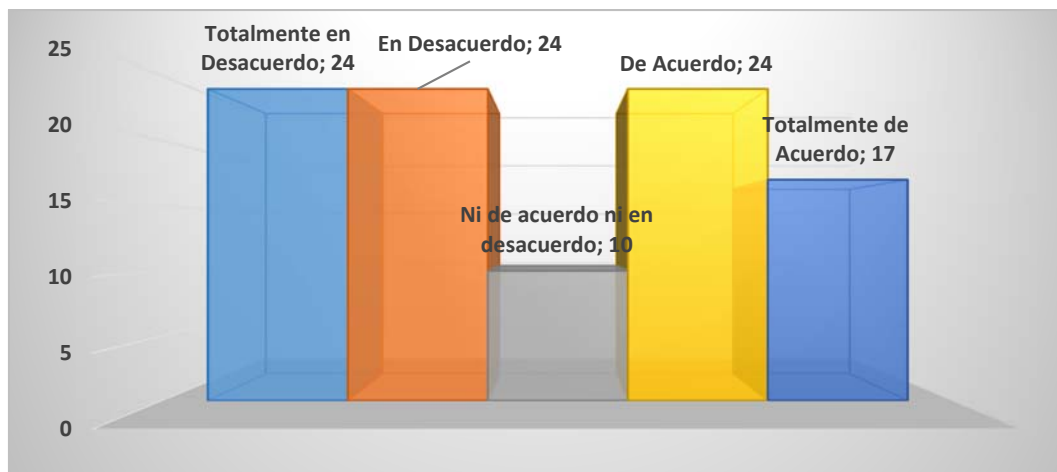


Fuente: Autor

Afirmación 28:

Las horas asignadas para el cumplimiento de las actividades mensuales (administrativas, formativas, investigación, etc) son suficientes. Si aplica en su caso.

Gráfica 59. Horas Asignadas son suficientes para la ejecución de funciones

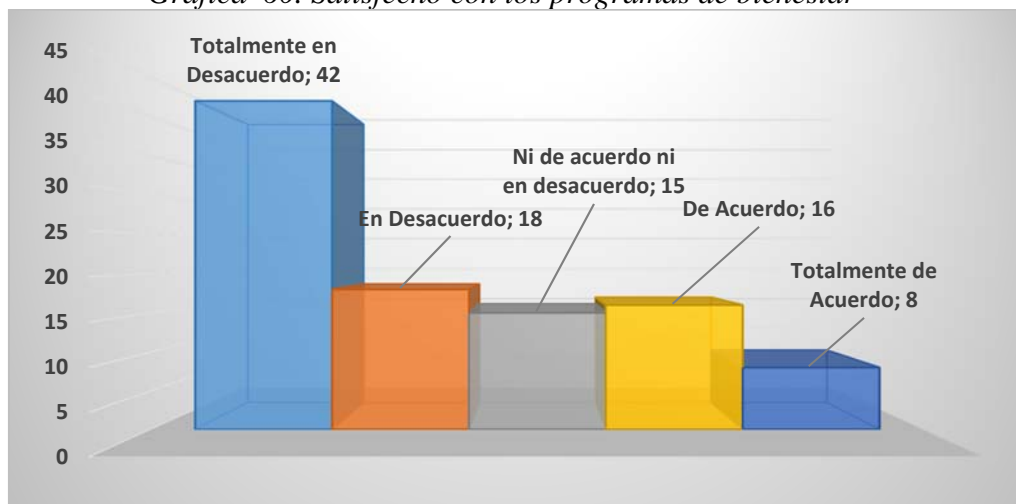


Fuente: Autor

Afirmación 29:

Estoy satisfecho con los programas de bienestar que hace la empresa para mí.

Gráfica 60. Satisfecho con los programas de bienestar

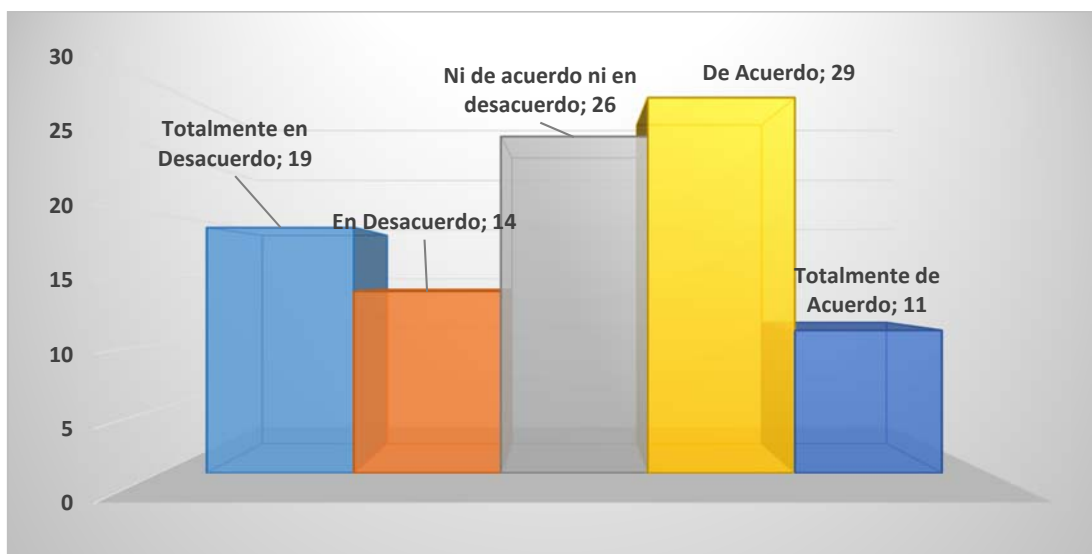


Fuente: Autor

Afirmación 30:

La dinámica de mi trabajo afecta mi salud (Horarios, desplazamientos, funciones)

Gráfica 61. La dinámica de mi trabajo afecta mi salud

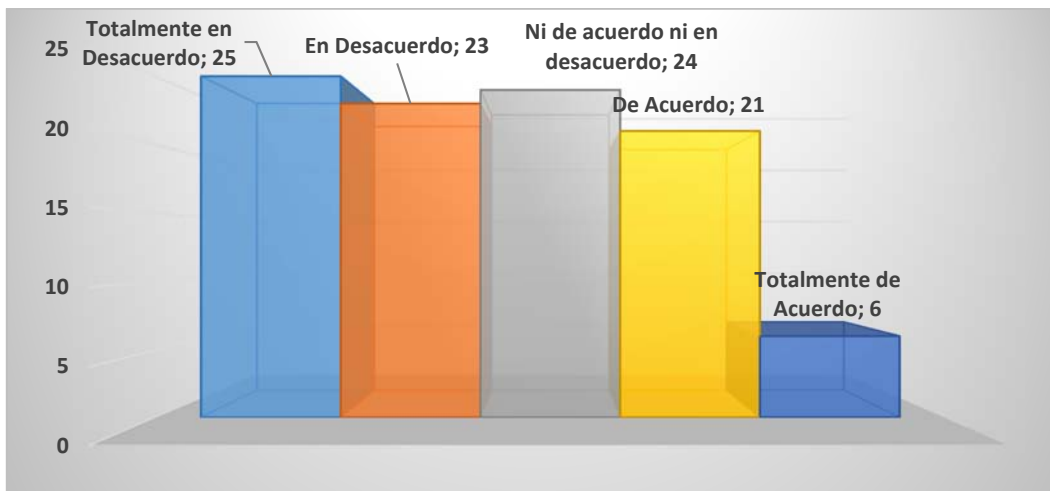


Fuente: Autor

Afirmación 31:

En el centro de formación existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo.

Gráfica 62. Espacios para compartir temas de interés con el grupo

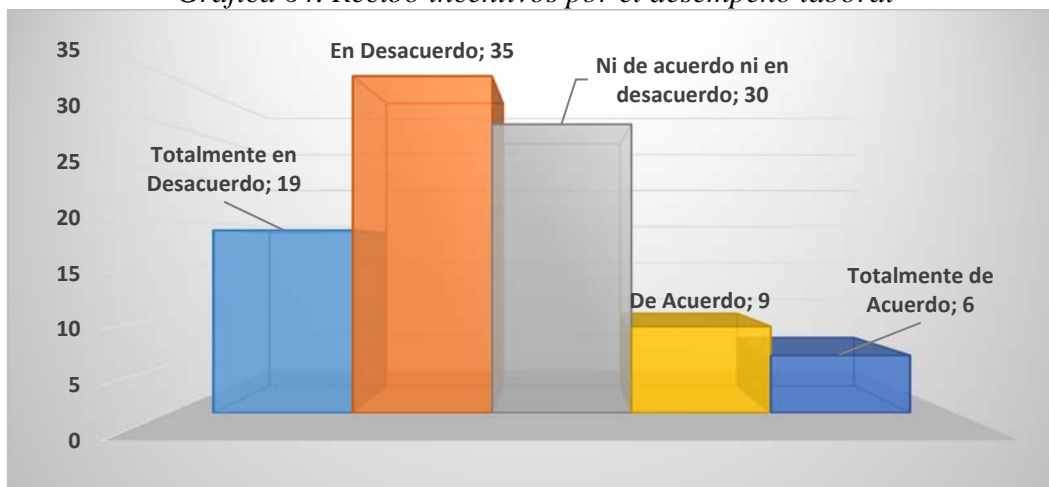


Fuente: Autor

Afirmación 32:

Recibo reconocimiento, recompensa y/o incentivo por el desempeño laboral a nivel institucional.

Gráfica 64. Recibo incentivos por el desempeño laboral



Fuente: Autor

Tabla 19. Promedio Análisis De La Dimensión De Motivación

AFIRMACIÓN	PROMEDIO
Afirmación 26	3,82
Afirmación 27	3,66
Afirmación 28	2,85
Afirmación 29	2,29
Afirmación 30	2,98
Afirmación 31	2,59
Afirmación 32	2,47
TOTAL PROMEDIO	2,95

Fuente: Autor

Esta dimensión necesita plan de mejoramiento, en todas las variables de estudio no teniendo en cuenta la *Afirmación 30* ya que este si de bajo es bueno por la manera de estar redactado, los instructores objeto de estudio del clima manifiestan que la motivación dentro del centro de formación es baja, la *Afirmación 29* donde se pide si se encuentra satisfechos con los programas de bienestar se da por entendido que dentro del centro no existen programas de bienestar para los instructores.

6.3 Categorización de las dimensiones








Luego del análisis de cada una de las dimensiones como insumo para la elaboración del Modelo de Gestión que mejoren el clima organizacional en el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila, se elabora un categorización con el fin de revisar cuales generan alertas y cuales se pueden optimizar para estructurar un plan efectivo dentro de la empresa en un mediano plazo.

Los rangos establecidos para determinar lo anterior se basó en la revisión de tendencias positivas dentro del grupo de respuestas, para las cuales se consideraron **fortalezas** aquellas cuya tendencia positiva sea mayor o igual a un promedio de 4.0, **oportunidades de mejora** aquellas

cuya tendencia positiva se encuentra en el intervalo del 3.0 al 3.9 y las **debilidades** como la tendencia positiva igual o inferior de 1.0 a 2.9.








En el momento de la categorización se tomarán dos áreas, las de administrativos (Funcionarios - Apoyos Administrativas) e Instructores

Tabla 20. Calificación por tendencia promedio de las dimensiones en Administrativos




Dimensión	Promedio	
Comunicación	4,19	
Organización	4,06	
Liderazgo	4,17	
Condiciones de Trabajo	4,16	
Remuneración	3,98	
Trabajo en Equipo	4,01	
Motivación	3,53	

Fuente: Autor

Tabla 21. Calificación por tendencia promedio de las dimensiones en Instructores

Dimensión	Promedio	
Comunicación	3,24	
Organización	3,44	
Liderazgo	3,30	
Condiciones de Trabajo	3,20	
Remuneración	3,14	
Trabajo en Equipo	3,36	
Motivación	2,95	

Fuente: Autor

-  Fortalezas
-  Oportunidades de Mejora
-  Debilidades

7. Modelo de Gestión para Mejorar el Clima Organizacional del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila

Una vez teniendo como insumo los resultados de la encuesta sobre el clima organizacional del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano y conociendo las fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades, se propone el siguiente Modelo de Gestión para mejorar el clima organizacional del Centro de Formación.

¿Cuál es la mejor manera de generar una cultura excelente en una organización internacional? ¿Elevar los niveles de sueldos? ¿Aumentar las oportunidades de capacitación? ¿Lanzar un programa de bienestar? Esos pasos pueden ayudar, pero lo que más cambios marca para los empleados de las mejores empresas para trabajar del mundo es un firme sentido comunitario. (GPW, 2016)

Ese es el principal hallazgo de un nuevo informe, Company as Community (La empresa como comunidad), que acompaña la quinta lista anual de Great Place to Work® de las Mejores Empresas Multinacionales del Mundo para Trabajar. En dichas empresas, encabezadas por Google en el primer puesto, hallamos que uno de los elementos centrales de la percepción de una cultura excelente por parte de los empleados eran los factores de camaradería, como si el lugar de trabajo es divertido, acogedor y tiene un ambiente familiar. (GPW, 2016)

Los empleados de las 25 mejores empresas para trabajar del mundo también valoran tener jefes competentes, lo cual incluye la eficacia de los líderes para coordinar personal. Y el personal expresa un profundo interés por los que podrían considerarse los elementos básicos del lugar de trabajo: recursos y equipo apropiados para el trabajo, un entorno seguro desde el punto de vista físico y la posibilidad de tomarse días libres cuando sea necesario. (GPW, 2016)

Las empresas de todo el mundo harían bien en concentrarse en esos estímulos de excelencia del lugar de trabajo así como en afianzar relaciones de confianza, el fundamento de una cultura fuerte. Eso no solo beneficiará a los empleados, sino que también generará las ventajas empresariales que producen los lugares de trabajo con mucha confianza. Cada vez mayor cantidad de indicios de Great Place to Work y otros expertos muestran que tener una excelente cultura tiene su rédito en la generación de mayores ganancias, la menor renovación, el mejor desempeño bursátil, el sobresaliente servicio al cliente, etc. (GPW, 2016)

Conforme trabajan para mejorar sus culturas, las empresas no solo deberían tomar en consideración las necesidades de cada empleado, sino también el panorama general. Según los empleados de las mejores empresas para trabajar del mundo, se necesita una aldea para generar un lugar de trabajo internacional excelente. (GPW, 2016)

Por su parte, en Colombia en diciembre de 2015, fueron galardonadas 35 empresas atribuyendo el premio a sus prácticas gestión del talento humano que consideran las necesidades propias de sus colaboradores y por su puesto el compromiso y el esfuerzo de su gente. (GPW, 2015).

Natura Cosméticos, ocupó el puesto número 1 entre las compañías de hasta 500 colaboradores; el reconocimiento fue recibido por Axel Moricz - Gerente General, Laura Cubides - Gerente de Recursos Humanos y John Rodríguez - Coordinador de Calidad.

Coosalud EPS recibió la distinción como la mejor compañía para trabajar con más de 500 colaboradores, la cual fue entregada Jaime González Montaña - Gerente General, Claudia Patricia Bleniz - Directora de Gestión Humana y Erenia Garcés – Autorizadora de Servicios de Salud.

El siguiente Modelo de Gestión para mejorar el Bienestar social y Estímulos del Centro de Formación, está orientado a la búsqueda del mejoramiento del ambiente laboral, con el fin de elevar la percepción favorable, la motivación, la productividad y el bienestar del componente humano.

Teniendo en cuenta que el recurso humano de la Institución SENA es percibido como seres integrales que se desenvuelven en diferentes ámbitos humanos por lo cual es de vital importancia que este plan este orientado a la búsqueda de calidad de vida en general.

Es por eso, que este Modelo tendrá la finalidad de proporcionar herramientas físicas, intelectuales y recreativas (entre otras) para el desarrollo integral de las personas, orientado al mejoramiento del clima organizacional, el desarrollo de la creatividad, productividad laboral y satisfacción personal, permitiendo a su vez, que sus aportes, acciones, responsabilidades estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos y finalidades del Centro de Formación.

La política de bienestar social del SENA reconoce al empleado como un ser integral, con necesidades desde distintos ámbitos humanos, las cuales son necesarias abarcarlas con las distintos estímulos o bases que le puedan brindar, no solo en aspectos laborales sino también personales, profesionales y desde diferentes contextos en el que se desenvuelve el individuo.

7.1. Marco Legal Modelo de Gestión para Mejorar el Clima Organizacional

El sistema de estímulos dentro del ámbito empresarial está sujeto a lo dispuesto al decreto 1567 de 1998, la ley 909 de 2004 y su decreto reglamentario 1227 de 2005. También se tiene en cuenta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, Subsistema de Control Estratégico, Componente Ambiente de Control, Elemento de Desarrollo del Talento Humano.

El decreto 1567 de 1998, en especial el artículo 13 del decreto 1567 el cual reza de la siguiente manera: “El sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales”.

El artículo 69 del decreto reglamentario 1227 de 2005, señala que las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social. El artículo 70, Las entidades públicas, en coordinación con los organismos de seguridad y previsión social, podrán ofrecer a todos los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales que se relacionan a continuación: Deportivos, recreativos y vacacionales, Artísticos y culturales, programas de capacitación en artesanías y otras modalidades que conlleven al bienestar y la recreación de los empleados, promoción y prevención de la salud.

7.2. Objetivos del Modelo de Gestión para Mejorar el Clima Organizacional

7.2.1. Objetivo General del Modelo de Gestión

Elevar los niveles de satisfacción, bienestar y productividad del componente humano del Centro de Formación, para el mejoramiento de su desempeño laboral y el aumento de la motivación personal, con el fin de que sus acciones estén orientadas a contribuir en el cumplimiento efectivo de los objetivos de la Institución.

7.2.2. Objetivos Específicos del Modelo de Gestión

Propiciar condiciones laborales que desarrollen la creatividad, participación y seguridad laboral de los empleados públicos.

Mejorar la calidad de vida laboral de los funcionarios del Sena Pitalito Huila, mediante la oferta de estímulos y condiciones positivas en los diferentes ámbitos que los rodean (Laboral, Personal, Familiar y social).

Proporcionar herramientas de gestión que ayuden al desempeño productivo y al desarrollo integral del capital humano de la Institución.

Brindar espacios, herramientas o estímulos que motiven a los empleados a lograr que su desempeño sea eficiente y fortalezca el sentido de pertenencia institucional.

Estimular a los empleados mediante los programas de Bienestar social e Incentivos orientados a la satisfacción laboral, personal, intelectual y social con el fin de sentirse identificados como el componente relevante para el logro de los objetivos institucionales.

7.3. Responsables

Los responsables de la formulación, ejecución y evaluación de los programas comprendidos en Plan de Estímulos del Centro de Formación será el área de Talento Humano con la orientación de la Subdirectora.

7.4. Escenarios de Trabajo

La mayor parte de las actividades del Plan de Bienestar Social, por falta de espacios físicos amplios y por la finalidad misma de las actividades, es por estas razones se desarrollaran

externamente a la Corporación, mediante alianzas estratégicas con entidades de la red institucional.

7.5. Estrategias

El modelo está dirigido a los funcionarios de planta, apoyos administrativos contratistas e instructores contratistas del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, se llevará a cabo para garantizar aumentar la calidad de vida laboral y la satisfacción personal, social, familiar y profesional de los mismos.

Este modelo esta formulado a partir de las necesidades que se diagnosticaron a través de la tabulación y análisis de la información recolectada con la encuesta ejecutada en el mes de septiembre de 2016 en el Centro de Formación. De las cuales permitieron establecer las actividades y parámetros relevantes orientados a las necesidades del capital humano tanto en el plan de bienestar social como en el de incentivos.

Teniendo en cuenta que muchas de las actividades o programas de dichos planes no se podrán desarrollar dentro de las instalaciones de la corporación, se da la necesidad de establecer convenios y/o alianzas con otras entidades gubernamentales o privadas para la ejecución y desarrollo de algunas de ellas, por causa del espacio físico o porque la Institución no cuenta con el personal idóneo que realización de las mismas.

7.6. Finalidades

Las finalidades de este Modelo de Gestión, están orientados a los lineamientos legales (Art. 14 Dec.1567/98) que regulan a la función pública, las necesidades del capital humano de la Corporación y los fundamentos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP, las cuales son las siguientes:

Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados.

Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados.

Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las entidades.

Facilitar la cooperación interinstitucional de las entidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

Contribuye a crear comunidades más saludables en las cuales operar.

Refuerza la lealtad, identidad y el sentido de pertenencia.

Elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

Mejora la imagen pública de la Entidad

7.8. Evaluación

La evaluación de este Modelo se realizara teniendo en cuenta el número de actividades realizadas en cada año de la vigencia propuesta, lo cual indica que de cada una de las actividades en los distintos ejes se buscara realizar al menos una de las actividades en el transcurso de los

dos años de la vigencia del mismo. Es decir, que el indicador de evaluación será el número de actividades realizadas durante el año.

7.9. Planes a Desarrollar

7.9.1. Plan De Bienestar

Objetivo General Garantizar el desarrollo integral del componente humano del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila.

Objetivos Específicos

Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados para lograr un ambiente laboral positivo.

Brindar espacios recreativos, culturales, deportivos e intelectuales para el desarrollo integral de los empleados.

Brindar a los empleados las mejores condiciones físicas, sociales, laborales y recreativas para su desarrollo integral.

Orientaciones

El área de Gestión de talento humano, considera a su componente humano como eje central del desarrollo de la misión de la misma, y por ello se ha propuesto ofrecer las mejores condiciones para el desarrollo de capacidades intelectuales, deportivas y culturales de los mismos, con el fin de lograr los objetivos institucionales.

Este modelo, está enmarcado en la Ley No. 909 de 2004 y reglamentado en el Decreto Ley No.1567 de 1998 y Decreto No.1227 de 2005, el cual señala: “...mejorar el nivel de vida del funcionario y de su familia, así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora...”. Es decir, que el plan está orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del componente humano, el mejoramiento de su calidad de vida y el de su

familia; así mismo, elevar los niveles de satisfacción, eficiencia, productividad laboral e identificación del empleado con la Corporación.

Desde el área de Gestión del talento humano se busca promover el bienestar de los empleados de la Corporación, a través de actividades deportivas, recreativas, familiares y laborales. Adicionalmente, busca promover espacios para mejorar las condiciones físicas, ambientales, sociales, intelectuales y la seguridad laboral de las personas que laboran en la Institución.

Desde lo anterior, se garantizara que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados.

Dentro del plan de Bienestar Social, atenderá básicamente las siguientes áreas:

Área Deportiva: busca motivar la práctica del deporte y fomentar el espíritu de competencia.

Área Recreativo-turística y Vacacionales: busca orientar el esparcimiento y la integración de los funcionarios y familiares (hijos y pareja).

Áreas artísticas y Culturales: fomentar espacios artísticos y culturales.

Área Social: fomentar espacios para la celebración de fechas especiales y otras actividades sociales que permitan la integración de todos los empleados y buen uso del tiempo libre.

Área Preventiva: pretende proveer a los funcionarios de tener conocimientos ante situaciones de riesgos físicos, emocionales, personales y estructurales que puedan atentar contra la vida humana y/o poner en riesgo la estabilidad económica, para eso la deberá contar con un plan Salud Ocupacional actualizado aprobado por el nominador.

Área laboral y profesional: Brindar espacios para desarrollarse profesional y laboralmente realizando distintas actividades, orientadas a los objetivos institucionales, apoyado desde el Plan

de Capacitación. De las cuales se pretende desarrollar una serie de actividades que fomenten la capacidad de relación y de comunicación, desarrollar el sentido de pertenencia y el compromiso individual para con la institución.

Área de Calidad de vida: Se busca potenciar las fortalezas y brindar herramientas que le permitan lograr aportes significativos y efectivos en su trabajo.

Actividades

El Modelo para la vigencia 2017 – 2019, estará orientado a las áreas mencionadas anteriormente, cada una tendrá actividades específicas que estarán programadas durante el transcurso de la vigencia. Teniendo en cuenta que algunas se realizarán dependiendo de los eventos o situaciones que se puedan presentar, aunque existirán algunas con fechas definidas.

Las actividades son las siguientes:

Área Deportiva: Participación en el “Torneo deportivos Municipales”

- Campeonato de Basketball
- Campeonato de Volleyball mixto.
- Campeonato de fútbol y otros

Área Recreativo-Turística y Vacacionales:

- Día de náutico de integración.
- Caminatas Ecológicas, ciclo vías.

Área Artística y Cultural:

- Cine foro.
- Actividades artísticas y culturales.
- Taller de manualidades para los hijos de los empleados.
- Taller de manualidades para los funcionarios.

Área Social:

- Celebración mensual de cumpleaños para los funcionarios.
- Reconocimiento especial de cumpleaños a los funcionarios (por medio electrónico).
- Novena navideña con los hijos de los empleados
- Organización y ejecución de actividades de integración, sociales y culturales.
- Celebración de fechas especiales:
 - Día de la mujer. (8 de Marzo)
 - Día del hombre. (19 de Marzo)
 - Día de la niñez. (26 de Abril)
 - Día de la secretaria.(26 de Abril)
 - Día del servidor público. (27 de Junio)
 - Aniversario institucional. (30 de Junio)
 - Eventos y celebraciones especiales para la Institución.

Área Preventiva:

- Plan de Salud ocupacional.
- Jornadas de realización de pautas activas
- Realizar una revisión por cada dependencia de la dotación y condición física de cada una en términos de funcionamiento y ergonomía.

- Campañas de promoción y prevención de la salud.
- Charlas de salud ocupacional.
- Jornadas de salud e higiene ocupacional.
- Capacitación en prevención de enfermedades y accidentes generales y profesionales.
- Evaluaciones médicas ocupacionales: realizar exámenes de ingreso, de control periódico, reubicación y de retiro., de igual manera pruebas paraclínicas específicas, de acuerdo con la exposición a factores de riesgo.
- Implementación de la Brigada de Emergencias – Primeros auxilios

Área laboral y profesional:

- Jornada de inducción y reinducción.
- Jornada de limpieza en cada una de las dependencias.
- Ferias de emprendimiento

Área de Calidad de Vida:

- Acompañamiento y/o visitas a los empleados cuando se presenten situaciones de duelo, enfermedades o cirugías importantes.
- Acompañamiento a los empleados en situaciones de logros y celebraciones a nivel personal, profesional, laboral y familiar.
- Saludos especiales de reconocimiento por celebraciones de acontecimientos especiales (grados, nacimientos de hijos, matrimonios u otros eventos).
- Brindar apoyo psicológico y acompañamiento a los funcionarios cuando este lo requiera o solicite.
- Reconocimiento de antigüedad a los funcionarios en el aniversario de la Institución.

7.9.2. Plan De Incentivos

Objetivo General del Plan de Incentivos

Otorgar incentivos pecuniarios a los empleados para maximizar su productividad, mejorar el clima organizacional, y lograr un desarrollo integral del recurso humano y de la institución.

Objetivos específicos del Plan de Incentivos

Motivar a todos los empleados para que generen acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Brindar condiciones favorables para el desarrollo productivo de las labores de los empleados para que el desempeño cumpla con los objetivos.

Estimular a los empleados para el logro de la excelencia.

Reconocer o premiar los resultados y productividad laboral en niveles de excelencia.

Incentivar el sentido de pertenencia de los empleados con la institución

Propiciar escenarios que permitan construir mejores empleados, satisfechos y comprometidos con la Corporación.

Otorgar reconocimientos a los funcionarios o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia.

Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados de la corporación CORALINA.

Orientaciones

El Área de Talento Humano, formulará un plan de incentivos que permitan motivar, estimular, reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente ya sea individual o grupal de todos los servidores que aportan con desempeño productivo al logro de las metas institucionales, los cuales podrán ser monetarios o no monetarios.

El plan consiste en otorgar incentivos a todos los empleados para aumentar los niveles de productividad, satisfacción, mejorar el clima organizacional, y lograr su desarrollo integral y los objetivos institucionales.

Los incentivos de este Plan, son elementos o instrumentos de motivación para llevar a cabo una acción ya sea ésta de orden colectivo, político-institucional o de carácter individual y están apoyados en los siguientes principios.

Humanización del trabajo: Toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad de que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica y desarrollen sus potencialidades creativas mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desempeño personal.

Equidad y justicia: Este principio considera que sin desconocer la singularidad de cada persona, el sistema de estímulos deberá provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de oportunidades, de tal manera que la valoración de los mejores desempeños motive a los demás para que sigan mejorando.

Sinergia: Este principio se orienta a buscar que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado; más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, debe procurar el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo.

Objetividad y transparencia: Los procesos que conduzcan a la toma de decisiones para el manejo del plan de Incentivos deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la entidad.

Coherencia: Este principio busca que la entidad desarrolle efectivamente las responsabilidades que les corresponden dentro del sistema de estímulos. La entidad deberá cumplir con los compromisos adquiridos a través de su plan de Incentivos.

Articulación: La motivación del empleado deberá procurarse integrando acciones, proyectos, programas y estrategias que se adoptaran anualmente el Plan de Incentivos institucionales de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1567 de 1998, éste Plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos. En todo caso, los incentivos se ajustarán a lo establecido en la Constitución Política y la Ley.

Dentro del plan de Incentivos, se tuvieron en cuenta dos clases de incentivos los No Pecuniarios y los Pecuniarios, de los cuales estarán orientados a otorgar reconocimientos por el buen desempeño individual o grupal (trabajo en equipo).

Los incentivos no Pecuniarios, son aquellos que otorgan reconocimientos al desempeño individual en niveles de excelencia. Y los incentivos Pecuniarios están constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de la Institución.

Programa de incentivos no pecuniarios.

Como se mencionó anteriormente son aquellos reconocimientos que se otorgan a los funcionarios de carrera o los de libre nombramiento y remoción de los niveles profesional, técnico, administrativo y asistencial que demuestren, a través de una evaluación objetiva, que su desempeño se encuentra en el nivel de excelencia.

Teniendo en cuenta, que de ellos se premiara al mejor funcionario de la Corporación y posiblemente al mejor de cada uno de los niveles administrativos. Los empleados deberán reunir los siguientes requisitos para participar de los incentivos no pecuniarios institucionales:

- Acreditar tiempo de servicios continuo en la respectiva entidad no inferior a un (1) año.
- No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.

- Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.
- Responsabilidad del funcionario en la organización.
- Resultado logrado por el funcionario en el área que trabaja, y su rendimiento individual
- Obtener un puntaje en desempeño superior en la prueba escrita o cuestionario aplicado.

Los estímulos No Pecuniarios que podrá otorgar el Centro de Formación son los siguientes:

- Comisiones
- Participación en proyectos especiales
- Publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional
- Reconocimientos públicos a la labor meritoria
- Financiación de investigaciones
- Programas de turismo social.
- Kits escolares para los mejores funcionarios de carrera de cada uno de los niveles.
- Tiquete aéreo ida y vuelta a cualquier destino Nacional para el mejor funcionario de la corporación con desempeño a nivel de excelencia.

En la asignación de los incentivos, se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- La selección y la asignación de incentivos se basarán en el nivel de excelencia de los empleados de carrera administrativa el cual se establecerá con base en la calificación resultante de la última evaluación del desempeño laboral.
- Siempre debe hacerse efectivo el reconocimiento que se haya asignado por el desempeño en niveles de excelencia.
- El mejor Funcionario debe tener reconocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y se anexará a su Historia Laboral.

Proceso De Selección Del Mejor Servidor Público

Selección del Mejor funcionario: Se elabora la lista de personas con mayor puntaje en la evaluación del desempeño del año anterior y en los cuestionarios aplicados, luego se presenta un informe de resultados a los directivos.

En caso de existir empate en el puntaje obtenido por dos o más funcionarios y que corresponda al primer lugar de la Selección del mejor funcionario, se llevará a cabo una evaluación en la que se tendrán en cuenta los aportes destacados que hubiesen realizado en su puesto de trabajo.

Selección de Incentivos: Se pregunta al funcionario el incentivo de su preferencia, de acuerdo con el plan de incentivos; el Funcionario ganador elige el incentivo y comunica al directivo, mediante comunicación escrita.

Aprobación Mediante Resolución al Mejor Funcionario: el Jefe de talento Humano proyectara y elaborara para firma del Subdirector del Centro de Formación, la Resolución de elección del mejor funcionario, especificando el incentivo elegido por cada uno de ellos, y anexa el Acta de la reunión de Incentivos en la que se seleccionó a los mejores Funcionarios y se da entrega a los premios.

Por el último, el profesional encargado de las comunicaciones debe informar a todos los Funcionarios el nombre del ganador en la elección del mejor Funcionario por medio de correo electrónico, publicación en cartelera y demás medios a los que se tenga acceso.

Cuestionario de desempate para escoger al mejor funcionario

Teniendo en cuenta el concepto de Incentivo como un conjunto de instrumentos para estimular el desempeño en nivel de excelencia del personal y con el objeto de incrementar la

producción y mejorar el rendimiento laboral; por favor conteste de acuerdo a su concepto y seguimiento a los funcionarios bajo su responsabilidad los siguientes Ítems colocando en los espacios en blanco el nombre del funcionario y la calificación de 1 a 5 según el criterio a evaluar.

Programa de incentivos pecuniarios.

Los estímulos pecuniarios están orientados a otorgar reconocimientos económicos a los mejores equipos de trabajo de la corporación, que hayan presentado proyectos o hayan logrado a través de una labor común obtener resultados productivos para su dependencia o a la corporación en general.

Dichos reconocimientos económicos serán hasta de cinco (5) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en las entidades de los órdenes nacional y territorial de acuerdo con la disponibilidad de recursos y se distribuirán entre los equipos seleccionados.

Se entenderá por equipo de trabajo el grupo de personas que laboran en forma interdependiente y coordinada, aportando las habilidades individuales requeridas para la consecución de un resultado concreto, en el cumplimiento de planes y objetivos institucionales. Los integrantes de los equipos de trabajo pueden ser empleados de una misma dependencia o de distintas dependencias de la entidad.

Los trabajos presentados por los equipos de trabajo deberán reunir los siguientes requisitos para competir por los incentivos institucionales:

- El proyecto u objetivo inscrito para ser evaluado debe haber concluido.
- Los resultados del trabajo presentado deben responder a criterios de excelencia y mostrar aportes significativos al servicio que ofrece la entidad. Para otorgar el reconocimiento a los equipos de trabajo se determinará con base en la evaluación de los resultados del trabajo en equipo; de la calidad del mismo y de sus efectos en el

mejoramiento del servicio; de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo.

Para la evaluación de los proyectos, trabajos o acciones de los equipos de trabajos se tendrá en cuenta con los siguientes parámetros:

Innovación
Creatividad
Responsabilidad
Calidad
Satisfacción
Valor agregado para la Entidad.

Las reglas generales para el plan de estímulos pecuniarios son los siguientes:

Todos los equipos de trabajo inscritos que reúnan los requisitos exigidos deberán efectuar sustentación pública de los proyectos ante los empleados de la entidad.

Se conformará un equipo evaluador que garantice imparcialidad y conocimiento técnico sobre los proyectos que participen en el plan, el cual será el encargado de establecer los parámetros de evaluación y de calificar. Para ello se podrá contar con empleados de la entidad o con expertos externos que colaboren con esta labor.

Los equipos de trabajo serán seleccionados en estricto orden de mérito, con base en las evaluaciones obtenidas.

El jefe de la entidad, de acuerdo con lo establecido en el Plan Institucional de Incentivos y con el concepto del equipo evaluador, asignará, mediante acto administrativo, los incentivos pecuniarios al mejor equipo de trabajo de la entidad.

El área de Gestión de Talento Humano de la entidad convocará a las diferentes dependencias o áreas de trabajo de la entidad para que postulen proyectos institucionales desarrollados por equipos de trabajo, concluidos en el año inmediatamente anterior.

Responsables Del Plan De Incentivos

Los responsables de la formulación, ejecución y evaluación de los programas comprendidos en Plan de Incentivos del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila, será la dependencia de Gestión de Talento Humano con la orientación de la Subdirectora con la colaboración de la Comisión de Personal.

Conclusiones

El objetivo de esta investigación era realizar un diagnóstico del clima organizacional del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila, para detectar deficiencias y áreas de oportunidad. Para cumplir con este objetivo fue necesario seguir una metodología de investigación, donde se aplicó una encuesta de 32 preguntas en donde se midieron 7 dimensiones: COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN, REMUNERACIÓN, CONDICIONES DE TRABAJO, LIDERAZGO, ORGANIZACIÓN y LIDERAZGO

Como resultado de la investigación aplicada, es posible concluir que el clima organizacional del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila, en el área administrativa se ve un clima laboral aceptable, en donde las dimensiones evaluadas superaron el rango promedio.

Por el contrario, con respecto a los Instructores contratistas existen inconformidades, las cuales hacen que el clima laboral se vea afectado por:

Falta de una comunicación asertiva entre supervisores – empleados y entre los mismos compañeros de trabajo

Falta de actitud de trabajo en equipo.

Los instructores una vez ingresan a laborar al centro de formación no reciben una inducción adecuada para ejercer sus funciones.

Recomendaciones

Una vez concluida la investigación, se considera interesante realizar procesos administrativos que ayuden a mejorar el clima organizacional del Centro de Formación en las dimensiones analizadas y se propone:

Realizar capacitaciones a la hora de contratar al empleado, donde les exponga las funciones que debe ejercer y así lograr sentido de pertenencia en cada uno de ellos

Acrecentar el trabajo en equipo mediante capacitaciones continuas en periodos determinados.

Establecer funciones concretas en cada contratista.

Implementar un plan de bienestar social para contratistas, teniendo en cuentas las normatividades vigentes que rigen la institución. En este punto, cabe resaltar que uno de los temas importantes es de los incentivos para los empleados, ya que éstos ayudan a motivar al trabajador para que cumpla sus funciones de manera eficiente y eficaz.

Anexos

Anexo 1.

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE GESTIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE SURCOLOMBIANO – SENA PITALITO HUILA

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre el Clima Organizacional. Los resultados contribuyen a la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

A continuación encontrará una serie de afirmaciones, las cuales agradeceremos responda con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que siente o piensa.

No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima

Gracias.

Indique el área de dependencia al que pertenece

- a) Funcionario de Planta
- b) Administrativos Contratistas
- c) Instructores Contratistas

Califique las siguientes afirmaciones, de acuerdo a la siguiente escala:

- (1) Totalmente en desacuerdo.
- (2) En desacuerdo.
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- (4) De acuerdo.
- (5) Totalmente de acuerdo.

ITEMS		CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
	COMUNICACIÓN					
1	La comunicación interna en la organización desde la subdirección del centro de formación, es una actividad permanente, planificada y oportuna					
2	El supervisor informa de manera clara y concisa los procedimientos para el desarrollo de las actividades del instructor y/o administrativo					
3	Existe una comunicación efectiva y asertiva entre los compañeros de trabajo					
4	Se informa de manera oportuna los cambios y actualización de los procedimientos de la organización					
5	La comunicación con mi jefe inmediato es asertiva					
	ORGANIZACIÓN					
6	Considero que el SENA - Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano es un buen lugar para trabajar					
7	Al ingresar al centro de formación se informa y/o capacita en los procedimientos y funciones a desempeñar					
8	La institución contribuye a mi crecimiento personal y profesional					
9	Considero que tengo oportunidades para conseguir ascensos dentro del centro de formación					
	LIDERAZGO					
10	Considero que mi jefe inmediato/supervisor confía en mí.					

11	Desde la subdirección del centro de formación, se promueve el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo					
12	Mi supervisor brinda retroalimentación a las actividades que he desarrollado					
13	Se me reconocen las acciones y actividades que ejecuto con alta eficiencia					
14	Las responsabilidades y roles son definidos de manera clara al interior del grupo de trabajo					
15	Mi jefe inmediato ejerce un liderazgo positivo					
16	Considero que mi jefe inmediato trata al equipo de trabajo de forma equitativa					
17	Mi jefe/supervisor en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona					
	CONDICIONES DE TRABAJO					
18	El tipo de vinculación laboral me satisface					
19	El ambiente físico donde trabajo es adecuado y cómodo en términos generales (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)					
20	Cuento con los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo					
	REMUNERACIÓN					
21	Considero que mi sueldo es justo de acuerdo a las funciones que realizo con respecto a la organización.					
22	Estoy satisfecho con el procedimiento para el pago de mis honorarios por las funciones desarrollas					
	TRABAJO EN EQUIPO					
23	Existe colaboración entre las personas del centro de formación en el que trabajo sin importar el área					
24	Confío en el equipo de trabajo al momento de llevar a cabo alguna actividad y/o evento.					
25	Siempre manejo una comunicación asertiva con mi equipo de trabajo.					
	MOTIVACIÓN					

26	Mis funciones me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando					
27	Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo					
28	Las horas asignadas para el cumplimiento de las actividades mensuales (administrativas, formativas, investigación, etc) son suficientes. (Si aplica)					
29	Estoy satisfecho con los programas de bienestar que hace la empresa para mi					
30	La dinámica de mi trabajo afecta mi salud (Horarios, desplazamientos, funciones)					
31	En el centro de formación existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo					
32	Recibo reconocimiento, recompensa y/o incentivo por el desempeño laboral a nivel institucional.					

Bibliografía

BRUNET, L. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. Citado por GOMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, P.98.

TORO, ALVARES. Fernando (1992). Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología organizacional. Medellín: Cincel. Citado por GOMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, P.98.

GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, P.98-99.

DÍAZ PINILLA Mariela & Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, 2008, p4

5 TORO, F. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. Revista interamericana de psicología organizacional. Vol. 17 (2). P5

(DAFP).Departamento Administrativo de la Función Pública, clima organizacional, Santafé de Bogotá, 2001, p.12.

JONSON, W., DIX.P, Y EDENS. The components of school climate: a theoretical analysis of the Charles F. Kettering ltd. Psychology: a journal of human behavior. 29(2) 26-36. Citado por GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, P.104.

GÓMEZ y COLS Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.2001. Citado por Gómez Rada Carlos Alberto, Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta colombiana de psicología 11,97-113,04. Universidad católica de Colombia, 2004, P.104-105.

DÍAZ PINILLA Mariela & Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, 2008, p5.

LITWIN y STINGER, Citados por DÍAZ PINILLA Mariela & Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, 2008, p 67.

GREAT PLACE TO WORK. 2016. Recuperado www.
<http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo>

SENA. (2013). *www.sena.edu.co*. Recuperado el 22 de Agosto de 2016, de
<http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Historia-Vision-Mision-Valores-y-Simbolos.aspx>